

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

中高齡創業優勢與歷程之個案研究

A Case Study of Advantages and Process of Middle-Aged
and Elder Entrepreneurship

李莉茜

Li-Chien Lee

指導教授：涂瑞德 博士

Advisor: Ruey-Der Twu, Ph.D.

中華民國 110 年 6 月

June 2021

南 華 大 學
企業管理學系管理科學碩士班
碩 士 學 位 論 文

中高齡創業優勢與歷程之個案研究
A Case Study of Advantages and Process of Middle-Aged and Elder
Entrepreneurship

研 究 生：李 莉 茹

經考試合格特此證明

口試委員：涂瑞德

呂朝霞
高東升

指導教授：涂瑞德

系主任(所長)：黃國忠

口試日期：中華民國 110 年 05 月 27 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生李莉茜君在本系修業1.5年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：李莉茜君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、應用統計、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：李莉茜君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：中高齡創業優勢與歷程之個案研究

(2)學術期刊：

本人認為李莉茜君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：中高齡創業優勢與歷程之個案研究，以參加碩士論文口試。

指導教授：涂瑞德 簽章

中華民國110年5月5日

謝誌

終於到了可以寫謝辭的時候，想當初對著茫然不知如何訂題目的自己，還有面對無從下手的論文內容，中間的挫敗是從未有過的，然而再困難的過程與挫折在一連串與指導教授討論修正過程中，獲得最大的安心與成就感，到最後口試通過心中的大石終於能夠放下。

本論文能夠順利完成，中間所經歷的艱辛與波折，讓我一度想要放棄，然而在此真的要非常感謝我的指導教授涂瑞德教授，在我因工作關係產生退意時，涂教授巧妙的運用各種分析，讓我豁然開朗而能有堅持下去的信心。另外，也要感謝三位口試委員在疫情嚴重的當下，利用視訊方式完成了口試，我想這應該也是很難得的一次全新體驗。

回首這一路走來，要感謝的人實在太多了，謝謝班上可愛的同學們，對於我們這些從台北南下的同學之各種包容與幫忙，在我們塞於車陣中無法如時到課堂時給我們各種方便，也在我們中餐不知到哪裡解決時馬上伸手援手，更感謝一起南下的其他四位同學間的互相扶持與鼓勵。當然，更要感謝企管系前郭主任給予我們台北遠道學生的諸多便利，當然也要感謝系辦的余玟慧小姐，不管是任何時候只要我們有難題隨時都在，並且在論文付梓階段給予全面的協助。

最後，我要感謝的是我的家人，能在我修讀研究所這段期間給予我全面的支援，在我上課時幫我照顧小孩讓我無後顧之憂，在我寫論文時給予我全然的支持與協助。

謝謝你們！此論文願與所有人分享，並祝大家永遠健康快樂

莉茜謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

109 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：中高齡創業優勢與歷程之個案研究

研究生：李莉茜

指導教授：涂瑞德 博士

論文摘要內容：

本研究旨在探討中高齡創業者的創業優勢及其歷程，並了解其在創業過程中所遭遇的困境，以及探討遭遇困境時所尋求的協助及解決方式。本研究以五位中高齡創業者為研究對象，透過個案訪談來進行資料蒐集與分析，藉此探究中高齡創業者創業時所獨有的優勢及其協助系統。研究結果顯示，中高齡創業者創業目的主要是：(1)圓自己的夢想；(2)個人興趣；(3)時間運用自由和自在的生活；(4)對身體健康狀況的考量。中高齡創業優勢主要來自於：(1)人力資源運用的優勢；(2)資金取得的優勢；(3)先前工作經驗與經歷的優勢。

另外，中高齡創業者在創業過程中所遭遇的主要困境包括：(1)高壓的體力與精神力；(2)兼顧事業與家庭生活；(3)評估失敗的風險與壓力。而中高齡創業者，針對創業困境時的因應與解決方式包括：(1)學習新技術，創新產品因應需求；(2)擴增營業項目、員工再進修；(3)多聽取建議、多觀摩別人作品。

關鍵字：中高齡、創業優勢、創業歷程、創業資源

Title of Thesis: A Case Study of Advantages and Process of Middle-Aged
and Elder Entrepreneurship

Department: Master Program in Management Sciences, Department
of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2021

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Lee, Li-Chien

Advisor: Twu, Ruey-Der Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to explore the advantages of middle-aged and elder entrepreneurs and to understand the difficulties they encounter in the process of starting new ventures and solutions sought in the face of difficulties. This study selected five middle-aged and elder entrepreneurs and conducted case interviews to collect and analyze data, in order to explore the unique advantages of middle-aged and elder entrepreneurs when starting new ventures. Research results showed that middle-aged and elder entrepreneurs were motivated to start new ventures due to: (1) fulfill personal dreams; (2) individual interests; (3) abundant time for a free and at-willed life; (4) consideration of physical health. The major advantages of middle-aged and elder entrepreneurs come from: (1) strengths in utilizing human resources; (2) strengths in obtaining financial capital; (3) strengths in leveraging previous working experience.

In addition, challenges encountered by middle-aged and elder entrepreneurs in the process of entrepreneurship include: (1) stressful physical and mental strength; (2) taking care of career and family life; (3) assessing the risk and pressure of failure. For middle-aged and elder entrepreneurs, the response and solutions to entrepreneurial difficulties include: (1) learning new technologies and innovating products in response to needs; (2) expanding

business projects and further training for employees; (3) listening to more suggestions and observing others works.

Keywords: Middle-aged and Old, Entrepreneurial Advantages,
Entrepreneurial Course, Entrepreneurial Resource



目錄

準碩士推薦函.....	I
誌謝.....	II
中文摘要.....	III
Abstract.....	IV
目錄.....	VI
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究動機.....	3
1.2 研究問題與研究目的.....	4
1.2.1 研究問題.....	4
1.2.2 研究目的.....	4
1.3 研究流程.....	5
1.4 研究範圍與限制.....	6
1.4.1 研究範圍.....	6
1.4.2 研究限制.....	6
第二章 文獻探討.....	7
2.1 創業定義與不同學派.....	7
2.1.1 創業定義.....	7
2.1.2 創業理論的學派.....	10

2.2 中高齡創業理論與優勢.....	13
2.2.1 高齡理論及高齡創業的應用.....	13
2.2.2 中高齡創業優勢.....	15
2.3 中高齡創業的歷程與資源應用.....	17
2.3.1 中高齡創業的歷程.....	17
2.3.2 中高齡創業資源.....	21
第三章 研究設計.....	28
3.1 研究方法.....	28
3.1.1 質性研究.....	28
3.1.2 個案研究.....	29
3.2 研究個案與對象.....	30
3.3 研究工具.....	31
3.4 資料處理與分析.....	35
3.5 研究倫理.....	36
第四章 研究結果.....	38
4.1 中高齡創業者之創業目的與優勢.....	38
4.1.1 中高齡創業之目的.....	38
4.1.2 中高齡創業的優勢.....	42
4.2 中高齡創業過程中遭遇的困境.....	51
4.3 中高齡創業的困境因應方式及支持系統.....	63
4.3.1 因應或解決創業過程的困境.....	63
4.3.2 尋求朋友或其他創業者的資源協助.....	66
4.3.3 尋求政府單位的資源協助.....	69
4.3.4 尋求協會的資源協助.....	73

4.4 彙整小結.....	76
第五章 結論與建議.....	79
5.1 結論.....	79
5.1.1 中高齡者之創業目的與優勢.....	80
5.1.2 中高齡創業過程中遭遇的困境.....	80
5.1.3 中高齡創業的困境因應方式及支持系統.....	81
5.2 建議.....	82
5.2.1 對中高齡創業者的建議.....	83
5.2.2 針對政府對於中高齡創業者政策的建議.....	83
5.2.3 對未來研究者的建議.....	84
5.3 研究限制.....	85
參考文獻.....	86
一、中文部分.....	86
二、英文部分.....	90
附錄一訪談同意書.....	94
附錄二訪談大綱.....	94
受訪者的基本資料.....	96
訪談大綱.....	96

圖目錄

圖 1.1 研究流程.....	5
-----------------	---



表目錄

表 1.1 臺灣地區近 5 年依照年齡別區分之失業率	2
表 2.1 創業定義各學派內容彙整表	9
表 2.2 創業歷程相關定義彙整表	19
表 2.3 創業資源相關定義彙整表	22
表 3.1 訪談對象	31
表 3.2 資料編碼引用方式	35
表 5.1 個案訪談彙整表	79



第一章 緒論

少子高齡化來臨，人口老化已成為全球性的問題，世界各國都面臨著不同程度人口老化之挑戰。根據國家發展委員會(2020)的人口推估報告(推估期間 2020 年~2070 年)顯示，我國已於 1993 年邁入高齡化社會(老年人口占總人口比率超過 7%)，並於 2018 年成為高齡社會(超過 14%)，預估將於 2025 年成為超高齡社會(超過 20%)，而高齡化速度會超過歐、美、日等先進國家；該報告亦指出，我國從高齡社會到超高齡社會僅花費 7 的時間，由此可知人口老化的速度相當地快速。既然人口老化已是各國人口發展之趨勢，而在台灣由於企業外移與購併的衝擊，使得國人平均退休年齡比美、日、韓都早。在一些上班族的受訪者中，有高達 86%的人預計退休後，將持續以不同形式之工作維持收入，也有 13.1%的受訪者趨向於「創業投資」(吳惠林、杜英儀、彭素玲、王怡修，民 103)。

本研究旨在探討中高齡創業者之創業優勢與歷程。本章共分為四小節，第一節探討研究背景與動機；第二節說明研究問題與研究目的；第三節敘述研究流程；第四節列出研究範圍與限制。

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

隨著勞力密集的傳統產業外移，知識經濟顛覆了年資倫理，以及企業合併與組織扁平化等各種產業結構改變，為就業市場帶來了重大的衝擊。而台灣在加入 WTO 後，資金流動更趨於自由化，失業問題也愈加嚴重，中高齡勞工成了台灣失業率成長最快的族群。因此，中高齡者於就業市場中就必須發揮年齡優勢，打破刻板的社會印象，如此才能於職場中生存。

然而不容否認的是，儘管中高齡者有再多的職場優勢，但年齡卻成為留在職場中的一個不利因素。依據分析指出，國內企業的就業者年資愈久者，位階及薪水也會愈高，然而這些中高齡者的生產力與貢獻度卻不成比例，又因年齡限制，使其在學習新技能及新資訊的能力方面顯得不足與力不從心，因而逐漸變成潛在高失業族群。

近年來因人口老化快速，年輕人在職場上漸漸占有一席之地，許多中高齡者面臨到失業問題，雖然有足夠能力可以留在職場上，但也會因為種種困難因素，不得不從原本的工作崗位上退休。其中的原因在於這些人於就業市場中面臨了四個層面的困境，包括：(1)老年歧視；(2)失業及心理壓力；(3)工作的誘因；(4)適應變革的能力。由表 1.1 我們可以看到從 105 年到 109 年五年期間，台灣依年齡別區分的失業率，在最近兩年來，有急速增加之趨勢。

表 1.1 臺灣地區近 5 年依照年齡別區分之失業率（單位：%）

年齡別	105 年	106 年	107 年	108 年	109 年
15~24 歲	12.12	11.92	11.54	11.88	11.61
25~44 歲	4.08	3.93	3.86	3.87	3.94
45~64 歲	2.15	1.99	2.00	1.94	2.30
65 歲以上	0.17	0.12	0.14	0.34	0.39

資料來源：人力資源調查統計年報，行政院主計總處。

幸且不論是屬於自願性失業或非自願性失業，一般來說中高齡者因為轉業不易，且有家庭的經濟負擔，加上公司再任用的意願低。所以，當

他們無法突破上述這些職場障礙但又不想與社會脫節時，大多數人就想到了「創業」這件事。

然而，已經 50 歲以上了，還適合創業嗎？隨著年齡增長，家庭、養老、房貸……等等的限制愈多，投身於創業的機會成本就相對地愈來愈高，能夠容許創業失敗的空間也就相對愈來愈少。但相對的對於高齡在創業上，其實具備了比年輕人更好的優勢，因為中高齡的創業者具備了資源、人脈和知識等優勢，由麻省理工學院(MIT)等美國商學院教授所領軍的一份研究發現，45 歲才是創業成功機率最高的年齡（吳中傑、吳和懋，民 108）。

1.1.2 研究動機

因中高齡在職場中面臨退位與謀職不易，以及經濟來源中斷的種種壓力下，因此，如何以「自力救濟」的行為，展開事業第二春並穩定經濟來源，就成了中高齡失業者的一大課題。通常一般對於高齡者之研究中，「創業」常常是一個容易被忽略的面向，主要是「高齡者」被定義為 65 歲以上，然而深入了解各國所面臨的高齡社會就業政策即可發現，「高齡者創業」是一重要的研究面向，各國無不從國家財政、經濟安全、退休準備或健康促進之角度等，來善用高齡人力資源，以期讓高齡者在創業中能達到經濟社會與自我實現的平衡（周玟琪，民 95）。因此，基於中高齡創業者更具優勢的條件下，自行創業就成了中高齡失業者的另一個選項。

對於中高齡階段的創業者所憑藉之創業優勢，除了有更多的資源、人脈關係等之外，更重要的是有深厚的產業知識與工作經驗，同時也了解自己的優缺點，且能快速地鎖定特性互補的團隊合作成員，這些都可能是年輕人所不足的。

一般來說，隨著年齡增長，中高齡者思想較成熟，行為也較為穩重；另一方面，學識與經驗也會隨年齡而增長，因此對問題的解決能力也較得心應手，對於產業整合也熟悉，以上種種給予了中高齡創業更多的機會。當然對於中高齡者來說，雖然重拾起新科技工具的速度不如年輕人，但因為有了產業知識和經驗，因而一旦克服新技術的學習曲線，往往能表現出比年輕人更高的學習成果（吳中傑、吳和懋，民 108）。

當然，中年創業成功率高也一直都是事實，當然他們也有其特有的族群特性，了解這些特性對創業活動之優勢和歷程的影響，將有助於中高齡創業者對於創業活動之依循，而且較能夠掌握創業成功的關鍵要素，對有意願創業的中高齡者應該有實質幫助。本研究擬探討中高齡創業者之創業優勢與歷程，提供研究發現給欲創業的中高齡者參考。

1.2 研究問題與研究目的

根據前述的研究背景與動機之內容，本節希望透由深度訪談的方式進行。具體研究目的論述如下：

1.2.1 研究問題

根據上述研究目的，本研究採取質性研究，以 5 位中高齡創業者為研究對象，探討以下研究問題：

1. 中高齡創業者的優勢為何？
2. 中高齡創業者在創業過程中所遭遇的困境為何？
3. 中高齡創業者如何建構支持系統，來因應創業過程中的困境？

1.2.2 研究目的

1. 了解中高齡創業者的創業優勢。
2. 了解中高齡創業者對支援系統的使用。

3.提供中高齡創業者面臨困境時的解決方式，及中高齡創業者可尋求的支持系統。

1.3 研究流程

本研究依據研究動機確立研究目的後，進行文獻分析與探討，並根據文獻所得資料，建立本研究之架構及提出研究假設，針對中高齡者的創業動機與歷程，及其在創業過程中所面臨之困境及所需之支持系統做探討，並進行訪談題目設計，隨機挑選男女中高齡創業成功者進行訪談，根據訪談結果所得資料進行分析與探討，依據訪談結果最終提出結論與建議。

(見圖 1.1)

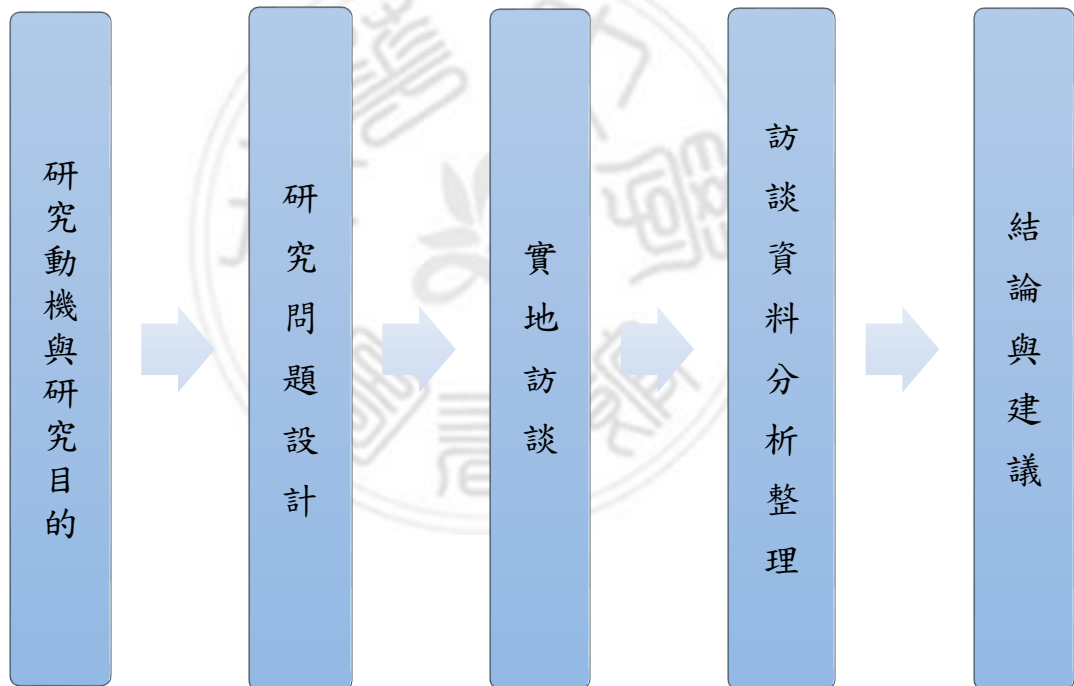


圖 1.1 研究流程

1.4 研究範圍與限制

本研究旨在探討中高齡創業者的創業優勢與歷程，研究範圍和限制說明如下。

1.4.1 研究範圍

1.研究對象

本研究之研究對象乃以年滿 45 歲至 65 歲期間而自行創業者，男女不拘，創業類別不拘。

2.研究內容

本研究是為個案研究，採用觀察及訪談等質性研究方式蒐集資料，內容乃在說明中高齡創業者的創業優勢與歷程，並針對中高齡創業者的創業優勢與歷程，以及在創業過程中遇到困境時之因應方式及支持系統等進行分析探討。

1.4.2 研究限制

本研究主要在探討中高齡創業者的創業優勢及歷程，由於條件限制，僅針對 5 位年滿 45 至 65 歲間之創業者進行訪談研究，遂不再進行量化研究之推估，研究結果也不過度推論與延伸。

第二章 文獻探討

第二章主要探討與本研究主題概念相關的理論文獻，本章共分三小節，第一節介紹創業定義與不同學派；第二節探討中高齡創業理論與優勢；第三節說明中高齡創業歷程與資源應用。

2.1 創業定義與不同學派

2.1.1 創業定義

創業(entrepreneurship)是指發現、創造和利用適當的機會，藉助有效的商業模式組合各生產要素，創造出新的事業，以獲取新的商業成功之過程或活動。「創業」這個詞最早可追溯到十二世紀時法文的『entreprendre』，其中有著承擔(undertake)的意涵。簡單的說，創業就是「創造一個新事業」(Low & MacMillan, 1988)。事實上，對大多數人而言，「創業」代表的是個人對職業生涯的期望整合。一般來說，創業可分為廣義和狹義兩者，狹義的創業是指創業者的生產經營活動，主要是開創個體和家庭的小業。廣義的創業則是指創業者的各項創業實踐活動。

當然，對於創業的定義方面，已有許多研究進行整理與歸納。統整而言，在早期對創業定義的敘述，是指開創新的事業體，過程是實現創業者的想法，亦是從無到有之歷程，創業者依循個人的理想，認真的實現自我的理念(劉常勇，民91)。然而，這樣的定義並不足以顯示創業的意涵，Shane & Venkataraman (2000)在創業研究中指出，創業意涵包括了：「誰(who)藉由什麼(what)因素，並如何(how)善用這些因素，進一步發掘與評估並利用機會」，其中更指出創業時商機的重要性，而學者也認為創業過程包含：商機、辨識、評估與開發，而創業之定義包含：「運用有利商機」及「運用機會之個人」的關聯性。

所以，「創業」是選擇自己想要的行業進而投入個人的熱情與能力，屬於個人的歷程，而創業的真正意義是「創」造一個屬於自己的事「業」，這就叫做創業（朱延智，民 104）。陳輝吉（民 82）更是對於創業者本身須具備之能力提出了自己的見解：1.擁有獨特眼光的能力。2.能融會各行業知識、專業技術和創意之能力。3.可提供顧客滿意的商品及服務之能力。4.擁有專業的工作能力。5.可以感受事業從無到有的感官樂趣之能力。6.人際關係與溝通的能力。7.有成本會計管理的能力。8.對市場的競爭有抗壓力。9.有追求自我發展的能力。所以說創業是一種多構面之概念，一種求新求變、無中生有且具創造新價值的一種歷程。

隨著世代更迭，各個學者們對於創業的定義也隨之提出自己不同的看法，下面就各學者對創業定義整理如表 2.1。

表 2.1 創業定義各學派內容彙整表

學者	年代	相關定義
Low & MacMillan	1988	創造一個新事業，認為創業者將成為風險的承擔者，為了創業經營的活動提供創業資金風險，而創業是展現個人的抱負與成就感。
Birley and Muzyka	2000	創業是一種創業者創新事業的活動和過程。創業者及時掌握機會，負責組織和經營事業，並承擔風險。
Shane & Venkatarama	2000	認為過去對創業的定義過於狹義：廣義的創業應該是利用誰(Who)、如何(How)及什麼(What)等因素從而發現商機，進而辨識、評估與開發，且利用各種有利的機會之一連串過程。
Dollingers	2003	創業是為克服不確定是否存在的風險，創造一個新的經濟體，創業有三種主要特徵，分別為：1.創新及創造力；2.成立新經濟組織並且整合資源；3.具備有在風險不確定之環境下成長的能力。
陳輝吉	民 82	創業者本身須具備之能力：1.擁有獨特眼光的能力。2.能融會各行業知識、專業技術和創意之能力。3.可提供顧客滿意的商品及服務之能力。4.擁有專業的工作能力。5.可以感受事業從無到有的感官樂趣之能力。6.人際關係與溝通的能力。7.有成本會計管理的能力。8.對市場的競爭有抗壓力。9.有追求自我發展的能力。
劉常勇	民 91	創業的定義，就是創業者開創一個新的事業體，其過程是實現創業者的想法，創業者依循個人理想認知和認真實現自我之理想。
施少鎧	民 97	綜合各學者觀點，將創業定義為「創業者具備積極冒險的創業精神，願意承擔不確定風險，並且勇於進行創新改革，妥善利用社會網絡及資源整合，發掘並掌握機會和創造新事業」。
朱延智	民 104	「創業」是選擇自己想要的行業進而投入個人的熱情與能力，屬於個人的歷程，而創業的真正意義是「創造一個屬於自己的事「業」，這就叫做創業。

資料來源：參考詹明芳（民 104）、邱彥凱（民 100）

根據各學者對上面創業的論述，可以歸納出以下五點：1.我們將創業界定在經濟管理領域，因為創業主要是以營利企業為主。2.創業在本質上是一種創新活動。3.創業是一種高風險的活動。4.創業活動是在企業管理過程中實現的。5.創業的利潤來源在於對創新的回報、對風險之補償，以及對於企業高效管理與運作之報酬（林強、姜彥福、張健，民 90）。

2.1.2 創業理論的學派

林強等人（民 90）對國外創業理論進行整理，將其分為：風險學派、領導學派、創新學派、認知學派、社會學派、管理學派、策略學派、機會學派等八大學派。在這些眾多的學派中，提出了某些對於創業和創業者的獨到見解，這些主要都是為了研究與建構自己的理論體系之需要。

因此，現今針對創業現象與創業理論所進行研究的學者各個領域都有。例如：管理學、經濟學、金融學、社會學、教育學、商業倫理學、公共政策、心理學……等等。縱觀從各種不同角度出發的創業理論，在此僅列出與中高齡創業較相關的六大學派說明如后。

1.風險學派

法國經濟學家 Cantillon 早在 1755 年時，即把 entrepreneur（創業者、企業家）作為術語帶入經濟學領域中。其認為創業者需承擔以固定價格購入商品，並用不確定的波動價格將其出售的風險，在賣出價格與買入價格間之差，就是創業者的報酬。創業者如果能夠準確地洞察並把握市場機會，則可以賺取利潤，反之則承擔風險（黃群慧，民 89）。在企業中即存在著一個特殊的階層，專職負責指導企業經濟活動，此即為創業者，他們會給予提供生產服務者保證一份固定收入。

2.創新學派

經濟學家熊彼特(Joseph Alois Schumpeter)的創業理論給創業者賦予「創新者」的形象，他指出創業者發現利潤機會，但可能也到了現有資源被低度利用，因此必須將生產要素重新組合(Schumpeter, 1934)。當然，創業是實現創新的過程，而創新則是創業的本質和手段。熊彼特把創新比喻為「革命」，創業者就是「透過利用一種新發明，或利用一種未經試驗技術可能性，來生產新商品或利用新方式來生產既有商品；透過尋找原料供應新來源，亦或開發產品新銷路；或者透過工業結構改組等手段，來改良或改革生產模式。

3. 認知學派

認知學派強調從創業者的心理特性，特別是認知特性的角度來研究創業，並強調創業者的認知、想像力等主觀因素。(Casson, 1982) 認為創業者通常是對於稀少缺乏資源之協調利用能作出明智決斷的人。Kirzner提出一個描述創業者心理認知特徵的術語——敏感(alertness)，試圖將經濟學與心理學連結起來。Kirzner(1973)認為，創業者能夠敏銳地發現市場獲利機會，這是一般人所不具有的敏感度。這種敏感度使得創業者能以高於成本價的金額銷售商品，他需要的就是去發掘何處的購買者出價高，哪裡的銷售者的賣價低，然後以高於售價的價格買進，以低於買價的價格賣出。Kirzner 的理論引起了很多心理學學者對創業問題的研究，特別是對於創業者之心理特性研究。

4. 社會學派

社會學派不認為創業是個性或個人背景的產物，相反的，它強調從外部社會來研究創業現象和創業問題。有些學者探討了宏觀的社會環境和社會網路對於企業創業的影響，另外有些學者則從微觀角度研究創業者個人的社會網路問題。Woodward(1988)認為社會網路對於幫助創業者建

立和發展企業時扮演了積極的角色，例如，個人的社會網路特性可提高實際開辦一家企業的成功機率。一個成功的創業者往往會花費大量時間建立個人社會網路，以說明新創企業的成長。當創業者能透過社會網路得到充足而及時的資源時，就容易獲得成功。

5.管理學派

管理學派反對從主觀角度研究創業的方法，他們不認為創業是一種天賦、智慧的一瞬間靈感突現。當代管理大師德魯克(1985)認為，任何能勇於面對決策之人，都可以透過學習而成為一個創業者，並具有創業精神。創業是一種行為而不是個性特徵，創業也是一種可組織並需要組織的系統性工作，甚至可以成為日常管理的一部分。德魯克十分強調創新在創業中的重要性，他認為惟有能夠創造出新的且與眾不同的事情，並能夠創造價值的活動才稱為創業。進一步來說，將創業視為管理的一個重要理由，那就是因為有許多發明家雖是創新者，但卻因不善管理，因此，才無法成為將創新成果產業化的創業者。Stevenson, Roberts 和 Grousbeck (1994) 認為創業是一種管理方法，是即使在有限的資源條件限制下，仍不錯過對機會的捕捉和利用，而戰略導向、把握機會、獲取資源、控制資源、管理結構、報酬政策六個面向即是對這種管理手段所進行的描述。

6.機會學派

近年產生的機會學派，強調從存在有利可圖的機會和有進取心的個人兩者間結合的角度研究創業。Shane 和 Venkataraman (2000)認為不能把機會與個人對於創業之影響混淆，並指出不同的人其所認為的創業機會，在品質上是有所不同的，因此不能忽略對於創業機會之測量。他們更進一步提出，創業研究應以機會為主軸展開，其中包括：(1)為何存在可創造商品與服務之機會，在何時存在，又如何存在的？(2)為何有些人能發

現並利用這些機會，何時發現和利用，又如何發現並加以利用？(3)為何會採用不同的行動模式來利用創業機會，何時採用？如何採用？Singh(2001)指出以往的創業研究大都缺乏清楚的界限和獨特之變量。而以往創業研究中誰是創業者的經典問題，現在可能被替換成了何謂創業機會。

基於以上論述，啟發了對創業研究主體的方向，以不侷限於創業動機、創業績效和創業模式等之探討，轉而以創業者之優勢及創業歷程為探討方向。因此，本研究將針對中高齡創業者的優勢與歷程進行探究，並將以各領域的五個個案之創業行為關係進行研究。

2.2 中高齡創業理論與優勢

2.2.1 高齡理論及高齡創業的應用

創業理論之學派眾多，為了了解創業的理論基礎，且基於本研究主題，我們首先將探討高齡理論及高齡創業的應用，接著說明中高齡創業理論的學派與發展歷程，最後再解析一些重要理論在創業研究的應用情形。

創業是由無到有，也是一種求新求變及創造新價值之歷程，關鍵重點在於是否能夠創造新價值，而帶動企業成長。但創業學術之研究仍然面臨著許多問題，學者所憂心的是，在創業學術研究中一直缺乏具代表性的理論基礎(Shane & Venkataraman, 2000)。當然中高齡者與一般人在創業上所面臨的狀況大不相同，在一般的創業模式中已經缺乏較具代表性之理論，相對於中高齡者的創業理論就更缺乏了。那麼，如何於中高齡創業中發展相關的創業理論，對中高齡的創業研究中相當重要。本研究將在高齡相關理論中，找出可針對中高齡者的創業理論來做探討。

至於在中高齡者創業中，我們建立了四種可能被認為是部分相互關聯之理論：1.角色理論：創業對維持社會角色作為社會地位的代表性具有重要作用；2.脫離理論：中高齡者逐漸退出社會活動和社會角色；3.活動理論：個體本身愈活躍，生活滿意度與對健康的適應意識愈強；4.連續性理論：年長者個體通常會保持相同行為、偏好和與早年的關係。

1.角色理論(Role Theory)

此理論顯示出人們會接受自己在社會中的角色(Nye, 1976)。個人在生命過程中的任何特定階段累積各種不同的角色。而在整個生活中，他們開始並結束不同的角色，因而開始了新角色(Suhmidt-Burr, 1972)。當然這些角色的轉換也伴隨著人生各階段之轉變，而這則取決於時間與社會背景(Rodgers & White, 1983)。然而對於中高齡者來說，他們工作角色在很大的程度上可能代表了身份與地位，此變化帶來退休後容易產生不連續感和與社會脫離感，使得年長者發現自己缺少了在工作期間所享受的角色定位。因而，會想成為一位創業者，以重新開啟退休後在事業上的第二春，並重新定位他位於社會中的角色。

2.脫離理論(Disengage Theory)

老齡化之脫離理論(Cumming & Henry, 1961)，提到高齡者意識到不久的將來會死亡的必然性時，於是開始了有系統的脫離以前的社會角色。該理論進一步說明，社會以一種相互理解的方式，以回應老年人的脫離接觸，認為替後代釋出空間是符合雙方利益的。該理論認為，老年人退出社會是種自然現象和可被接受的，所以，老年人退休後會面臨內部衝突。因而根據此理論，脫離可以使老年人更容易去承擔新的任何地位，從而加強其對於年齡層之態度。除此之外，在這樣的情況下，脫離理論甚至可能會破壞老年人對於創業的理性。

3.活動理論(Activity Theory)

Havighurst(1965)首次發表活動理論，來直接駁斥脫離模式，他認為老年人應保持活躍性和社會性，而不是脫離退縮。老齡化的活動理論提出，高齡者在保持活躍並擁有社交互動時最快樂。活動理論也證實老年人工作活動的概念，包括創業和再就業均有助於中高齡者取代退休後所失去的角色，從而減少了限制老年人的社會壓力。

4.連續性理論(Continuity Theory)

連續性理論(Atchley, 1989; Maddox, 1968)提出了老年人通常會保持與過去一樣的活動、行為、人格特質和人際關係。其假設個體的內部結構在人的一生中都保持不變，諸如人格特徵、思想和信念等各要素，並透過提供過去的穩定基礎來幫助其做出未來的決策。而老年便是先前人生的延續，連續性的外部結構由人際關係與社會角色所組成，它對於自我概念和生活方式的穩定有很大的幫助。而研究發現，以往曾經創業或有管理經驗的中高齡者，更可能在規劃退休年齡之前即開始創業(Fuchs, 1982)。

上述四個理論可反應出高齡者對於參與創業的傾向。角色理論支持個人需要實現其在社會和經濟中的角色。活動理論則認為，透過新挑戰可提高生活滿意度及活躍化。連續性理論透過某種過去的工作經驗或相關技能，在將來的創業中能保持相同的專業。最後，脫離理論則替不想面對具有挑戰性的新活動之老年人提供了合理的解釋。

2.2.2 中高齡創業優勢

隨著年齡漸長、心智成熟與工作和經驗之累積，中高齡族群在行事風格與待人接物方面漸趨於穩重成熟。而中高齡者也因長期知識、經驗和技能等的累積，因此對於不管是經營企業或是工作能力的提升方面，都有著相當大的助益。

藍光照（民 92）的研究則認為，中高齡創業者因年紀稍長、需考慮較多，在創業之前既需先培養多元化之價值觀，並要會妥善利用人脈及其資源，才能跨出創業之路邁向成功。

丁偉強（民 81）指出，一般來說 40 幾歲的男性，在個人智慧或社會經驗方面或許比 20~30 歲的人成熟穩重；但相反的來說，年紀大者做事會比年輕人缺乏衝勁；換句話說就是年齡稍長者做事往往考慮太多，以致無意中失去許多可以成功的機會。

日本學者山田森一（民 87）認為，40 多歲創業之優點在於自己能擬定企劃，如從事哪一行業？需要哪方面人才？需花費多少資金……等等。他們並不會唐突行事，並懂得進行研究調查，做好一切投資準備，且在某種程度上可以從現場與管理的角度來進行觀察分析，並做出理智判斷。

然而，中高齡創業者除了具有各種不同的經驗與人脈優勢外，其中一項創業必備亦不可或缺的資金來源也有其優勢存在。2009 年勞動部為了協助婦女及中高齡創業者，開辦了微型創業鳳凰貸款計畫，適用對象包括：(1)年滿 20 歲至 65 歲婦女。(2) 年滿 45 歲至 65 歲國民。(3)年滿 20 歲至 65 歲，且設籍於離島之居民。其中包括提供創業貸款利息補貼、創業陪伴服務和融資信用保證專案。除了公有單位的創業資金來源外，因中高齡創業者年紀較長，因此手頭上都有了一定的自有資金累積，而這也成了很好的創業資金來源優勢。

故綜合文獻中所歸納出的各項指出，中高齡族群創業具有下列的優勢特性：

- 1.豐富的人脈關係。
- 2.擁有專業知識及技能。
- 3.知識及經驗豐富。

- 4.具有執行力和管理能力。
- 5.待人接物方面圓滑。
- 6.個性穩重成熟、做事踏實。
- 7.勤勉、努力且具有耐性。
- 8.考慮周詳，行事保守。
- 9.資金取得較容易。

2.3 中高齡創業的歷程與資源應用

2.3.1 中高齡創業的歷程

在創業歷程的相關研究裡，幾乎創業的發生都是從創業者知覺到「創業機會」開始(Kirzner, 1997)。而當創業進入到了發展實際活動之階段後，創業歷程便與一連串的組織資源及策略性決策相關(Haber and Reichel, 2007)。早期對創業之研究大都著重於對創業家的「特質」或者「分類」上之分析，因而缺乏對創業行為的互動和動態觀念性架構之理解。Weick(1993)提出「釋意」(sensemaking)的概念，同時具備了動態與互動性之特質，正可對於在創業環境下，提供對現況之解釋，並作為對創業歷程的架構之分析。

研究創業學者 Gartner(1985)認為，在創業過程中最重要之因素為創業的歷程，而歷程可分為：人、環境、過程、結果四個變項，歷程即是它們在互動中架構而成的，因此，對於創業的研究要密切注意四個變項間之互動關係。不同的創業者具備的個人特質亦不同，創業者之個人特質會因環境不同而產生變化，亦會直接或間接影響到創業者對創業機會之認知與決策。然而在創業過程中，創業者需具有強大的行動力和積極性，並要能面對各種不同困境的體認，並有效地運用各種必須的創業資源，最後

才能達到新創事業之成功。而創業的經驗是指創業之初，營運中所累積之經驗和過程，這也是創業者自己所累積的個人經歷，其他人是無法輕易加以學習的；而管理經驗則是事業經營期間，從中之管理活動的各項經驗累積，這也是一個創業活動能否繼續存在的重要關鍵(Duchesneau and Gartner, 1990)。

霍爾特(Holt, 1992)從企業生命週期的角度出發，認為創業過程會歷經四個階段，可分為創業前期、創業開始階段，以及早期和晚期成長階段。將其各階段說明如下：

- (1)創業前期：在此階段創業需先做好創業規劃及初步創業各項工作，包括獲取資源及組織企業。
- (2)創業開始：剛開始創業初期，創業者需先做好新企業於市場中之定位，並能做出彈性應變以確保所創企業能夠存活。
- (3)早期成長：在此成長階段，新企業可能會遇到市場、財務或資源使用上的快速變化。
- (4)晚期成長：當發展成一個較具規模之企業時，會在市場上遇到競爭對手，這時專業化管理則成為勝負之關鍵因素。

劉常勇（民 91）認為，由個人事業發展中可用以探討創業歷程，並將創業的過程分為：決定是否當創業者、創業機會之選擇、評估可掌握的機會、創業規劃書、實施創業活動、創業初期之經營並達到所創事業成功等過程。

李志能（民 91）則將創業過程分為四個階級，分別是：(1)評估創業市場機會：包括實際價值、個人技術能力與機會、市場競爭力與風險，以及市場機會等。(2)規劃經營計畫：包含財務、行銷和組織等。(3)取得創業資源：可讓創業者了解到原有的資源，並且評估資源缺乏時之影響，於

適合之時機取得所需資源或成本低的資源。(4)新創事業之管理：利用取得的相關資源以成立新事業，並建構經營管理方式。

劉美容（民 94）於研究中指出，創業最重要者首推創業歷程，因而將創業歷程分為三階段，分別為創業初期、創業中期及未來願景等。創業初期階段之歷程包括：產生動機、醞釀期、外力的產生、設定目標和管理。創業中期階段之歷程包括：創業的困境、困境因應措施及其應對過程、個人壓力的排除等。在未來願景階段包括：設定未來之目標、完成個人成就感、創業能成功之因素。

從上述研究分析可知，在任何創業過程中，累積的知識與經驗都是來自創業者的創業歷程，因而其於不同的活動中都能達到創業學習機會，也可從創業過程中了解到創業時的特性，並能從做中學，因此，每一個創業時期的活動其時間基本上會較長，結束之時機點亦會較晚，而創業者通常會在收到正向回饋時，才会有進一步的動作(Lichtenstein, Carter, Dooley, and Gartner, 2007)。而本研究則根據上述內容，將創業歷程之相關研究彙整如表 2.2。

表 2.2 創業歷程相關定義彙整表

學者	年代	相關定義
Gartner	1985	創業過程中最重要之因素為創業的歷程，而歷程可分為：人、環境、過程、結果四個變項，歷程即是它們在互動中架構而成的，因此，對於創業的研究要密切注意四個變項間之互動關係。
Duchesneau and Gartner	1990	創業的經驗是指創業之初，營運中所累積之經驗和過程，這也是創業者自己所累積的個人經歷，其他人是無法輕易加以學習的，也是一個創業活動能否繼續存在的重要關鍵。

學者	年代	相關定義
Holt	1992	從企業生命週期的角度出發，認為創業過程會歷經四個階段，可分為創業前期、創業開始階段，以及早期和晚期成長階段。
Weick	1993	提出「釋意」(sensemaking)的概念，同時具備了動態與互動性之特質，正可對於在創業環境下，提供對現況之解釋，並作為對創業歷程的架構之分析。
Kirzner	1997	幾乎創業的發生都是從創業者知覺到「創業機會」開始。
Haber and Reichel	2007	當創業進入到了發展實際活動之階段後，創業歷程便與一連串的組織資源及策略性決策相關。
Lichtenstein, Carter, Dooley, and Gartner	2007	在任何創業過程中，累積的知識與經驗都是來自創業者的創業歷程，因而其於不同的活動中都能達到創業學習機會，也可從創業過程中了解到創業時的特性，並能從做中學，因此，每一個創業時期的活動其時間基本上會較長，結束之時機點亦會較晚，而創業者通常會在收到正向回饋時，才会有進一步的動作。
劉常勇	民 91	認為個人事業發展中可用以探討創業歷程，並將創業的過程分為：決定是否當創業者、創業機會之選擇、評估可掌握的機會、創業規劃書、實施創業活動、創業初期之經營並達到所創事業成功等過程。
李志能	民 91	將創業過程分為四個階級，分別是：(1)評估創業市場機會。(2)規劃經營計畫。(3)取得創業資源。(4)新創事業之管理。
劉美容	民 94	創業最重要者首推創業歷程，因而將創業歷程分為三階段，分別為創業初期、創業中期及未來願景等。

資料來源：參考詹明芳（民 104）

2.3.2 中高齡創業資源

在資源基礎理論的觀點下，企業成長取決於企業本身擁有的資源多寡，每一個企業本身所擁有的資源狀況是決定它可以不同於其他企業之成長途徑。然而，這些能夠產生競爭優勢的資源必須具備以下幾個特點：價值性、稀少性、可不被模仿和不可替代性。

1. 創業資源相關定義

Barney(1997)指出，關於企業的創業資源包含四方面：財務資源、物質資源、人力資源和組織資源。董曉波(民96)則將創業資源定義為創業過程中所需的各種資源之集合，包括創業構想、創業知識、創業資源、技術資源、資訊資源和勞動力資源等。Firkin(2001)則認為創業者的創業資源包括財務資本、人力資本和社會資本。

創業資源是指創新企業在創造價值的過程中所需要的特定資產，包括有形與無形的資產，它是創新企業創立和營運的必要條件，主要表現形式為：創業人才、創業資本、創業機會、創業技術和創業管理等(MBA, 智庫百科)。

而當創業者決定投入創新企業行列時，則必須先投入所需的各項資源，朱沛(民105)於其著作中再次指出，創業者必需的資源包括有形和無形兩種。至於創業者在之前的工作經驗中，累積的各種職業類之知識與技能，以及人際脈絡和信用名譽等，在創業中則是屬於重要的無形資源，而可用價值表示的物品等看得見的則屬於有形資源。Lichtenstein & Brush(2001)指出，創業一開始的資源會依每一時期和階段而發生變化，而所需要的資源情況亦會有所不同，研究顯示在新創事業開始發展時，技術與組織是屬於無形資源，此時無形資源比有形資源更重要。Ucbasaran, et al.(2001)則針對創業活動中的資源與經營策略之運用做探討，並從中了

解到要如何獲得資源與策略。Elfring & Hulsink(2003)於創業網絡中指出，創業時期在社會網絡中，對於創業時資源的取得顯示對企業生存和績效相當重要。Chandler & Hanks(1994)研究中發現，很多不一樣的資源，能使新創事業快速地成長，而且鼓勵創業者可設法獲取更多不同的資源，並加以運用以使其發揮最大經濟效益。

許盈專（民 97）於研究中指出，創業期間若創業者資金充足，則創業時的營運績效可相對的提升。因此，除了須具備個人本身原有的財務資金外，籌措財務資金尤為重要。Mair & Marti(2006)為創新性資源獲取與資源組合管理下了定義，其中包括創業者的名譽、聲望，以及經營能力所受到的認同度，他們在資源獲取上都扮演著重要的角色。然而企業家如何能發現機會、整合資源，並利用機會以實現價值之過程則是創業成功關鍵所在，然而所謂關鍵的成功因素，則是指產業競爭至為重要之關鍵性資源及能力(Aaker, 1995)。然而不論透過有形或無形資源，要實現經營目標，則是利用自然資源、技術資源以及人力資源的交織。綜合以上各學者的研究定義，將創業資源彙整如表 2.3。

表 2.3 創業資源相關定義彙整表

學者	年代	相關定義
Chandler & Hanks	1994	發現很多不一樣的資源，能使新創事業快速地成長，而且鼓勵創業者可設法獲取更多不同的資源，並加以運用以使其發揮最大經濟效益。
Barney	1997	關於企業的創業資源包含四方面：財務資源、物質資源、人力資源和組織資源。
Firkin	2001	認為創業者的創業資源包括財務資本、人力資本和社會資本。
Lichtenstein & Brush	2001	創業一開始的資源會依每一時期和階段而發生變化，而其所需要的資源情況亦會有所不同，而在新創事業開始發展時，技術與組織是屬於無形資源，此時無形資源比有形資源更重要。

學者	年代	相關定義
Ucbasaran, et al.	2001	針對創業活動中的資源與經營策略之運用做探討，並從中了解到要如何獲得資源與策略。
Elfring & Hulsink	2003	於創業網絡中指出，創業時期在社會網絡中，對於創業時資源的取得對企業生存和績效相當重要。
Mair & Marti	2006	為創新性資源獲取與資源組合管理下了定義，其中包括創業者的名譽、聲望，以及經營能力所受到的認同度，他們在資源獲取上都扮演著重要的角色。
董曉波	民 96	將創業資源定義為創業過程中所需的各種資源之集合，包括創業構想、創業知識、創業資源、技術資源、資訊資源和勞動力資源等。
許盈專	民 97	研究中指出，創業期間若創業者資金充足，則創業時的營運績效可相對的提升。
朱沛	民 105	當創業者決定投入創新企業行列時，必須先投入所需的各項資源，因而指出創業者必需的資源包括有形和無形兩種。

資料來源：參考柯茹婷（民 107）

2. 中高齡創業資源

Lin(1999)指出創業者容易取得的資源有三項可能的方式：1.社會資源：包括人力、財力及物力等資源，可使其提高行動率。2.地位資源：源於個人的起始地位層級，與所能取得的資源多寡有正的影響力。3.聯繫強度：聯結強度若較高，則會較容易影響社會資源取得之決定因子。

以下將針對中高齡創業者所擁有的人脈、知識、行業和物質資源加以說明如下（MBA，智庫百科）。

(1) 人脈資源

步入中高齡後經歷較多，交往的人多了，認識的朋友自然就多，且這一年齡層的朋友可能在各行各業中都有著豐富的經驗。因此，對於中高齡創業者來說，這些寶貴的人脈資源一定不能浪費，而在創業初期，可多聽朋友的意見，以爭取他們的支持和幫助。

(2)知識資源

人的一生是不斷累積知識的過程。不論是正規的教育，或是有系統的知識教育都是一種獲取知識的管道來源，當然生活及工作中的各種經歷也是一個知識獲取的重要過程，例如，各式各樣的生活常識，以及職場及各工作行業中的知識等，而這些都對創業有著重要的幫助。

(3)行業資源

中高齡者中高齡者一般來說都有較長的職業生涯，且對某行業也有一定的了解程度，同時也掌握了這個行業的各種關係網絡，例如供應商、經銷商、客戶……等等。所以，中高齡創業這一類的成功類型，通常就是做自己所熟悉的行業。

(4)物質資源

中高齡者經過了多年積蓄的積累，有了一定的資金可投入以進行創業。

實際上，我們也可以看到有很多中高齡成功創業的例子。例如，中國大陸聯想的創業元老柳傳志就是半路出家，中年創業者，雖然期間經歷過挫折，但最後取得了成功。新加坡社會企業銀泉(Silver Spring)創辦人Helen Lim 62歲才創業，目前已是多間企業的創辦人，包括長者人力銀行和咖啡廳，而其第一間事業名為「銀泉」可知，其創業理念與銀髮族有密不可分的關係。台灣芙彤園創辦人暨執行長詹茹惠女士，創業時50歲，她在先生支持下從科技業轉行進入農業，創立了香草社會企業，目前是全台栽種面積最大的香草社企。

由此可知，創業並不是年輕人的專利，特別是在企業有過管理經驗的中高齡創業者占著更多的優勢。其中一個美國的研究者對眾多的中年創

業者做了分析後得出結論認為，平均而言，這一類創業者比年輕創業者成功的機會更大。

3.台灣中高齡的創業政策

近年來，影響企業家行為之因素的經濟學得出的論點為年齡是創業及自營業重要的決定因素之一(Parker, 2009)。有鑑於全球勞動力年齡結構及人口動態的重大變化，年齡和創業活動間的關係卻吸引了愈來愈多的學術與政策討論(Lévesque & Minniti, 2011)。反觀國內景氣持續低迷、工作機會銳減，再加上職場上的「年齡歧視」，使得中高齡失業者很難再找到工作，因而造成不少的中高齡失業者開始展開了「自力救濟」活動，不論是投入自行創業或者熱中於加盟創業，在國內造成了烘焙店及小吃店如雨後春筍般的出現，而各類型的加盟店亦暴增，而這些都是中高齡失業者尋找事業出路的例子。

活得愈久，並不代表就能工作得愈久，在預期壽命愈來愈長且醫療水準大幅提升的情況下，許多於 65 歲時依法退休或甚至提早於 65 歲前退休者之身體健康情形仍然很好，且尚可勝任於職場工作環境中。如果能收納這些高齡人口，並提供適當工作機會，那麼除了可避免人力資源的浪費，並達到舒緩人口高齡化對經濟成長帶來的衝擊外，另也可提升高齡人口經濟的自主能力，以此來降低整體社會負擔（范光中、許永河，民 99）。

勞動部為減輕失業的中高齡及高齡創業者在創業初期時之資金壓力，並協助失業中高齡者及高齡者微型創業，辦理失業中高齡者及高齡者創業貸款協助其事業穩健經營。申請人參與勞動部或政府機關（構）創業研習課程 18 小時，並依法完成所營事業設立登記後，填具完成創業計畫及貸款申請書與備齊申貸文件及資料，就近向勞動部在地服務窗口送件

申請，經勞動部審查會審查通過後，持核貸通知函及辦理貸款相關文件，即可向承貸銀行辦理貸款。貸款額度依申請人創業計畫所需資金核給，最高新臺幣 200 萬元，若為免申請商業登記之小規模商業，並辦有稅籍登記者，最高可貸額度為 50 萬元（勞動部勞動力發展署，民 110）。

民國 98 年勞動部為了協助婦女及中高齡創業者，開辦了微型創業鳳凰貸款計畫，建構創業的友善環境，並協助微型企業發展，其適用對象包括：

- (1)年滿 20 歲至 65 歲之婦女。
- (2)年滿 45 歲至 65 歲之國民。
- (3)年滿 20 歲至 65 歲，且設籍於離島的居民。

而其內容則包括，提供創業貸款的利息補貼、創業陪伴服務和融資信用保證專案。對創業者提供全程創業陪伴輔導，其中包括指派創業顧問協助，辦理創業諮詢座談會、開設經營管理系列的課程。

以往都將高齡者視為健康狀況不好、社會功能退化之依賴者，因此使得許多高齡者屆齡退休後，產生了無角色或感覺社會角色喪失之恐懼感，其實在醫學發達和資訊暢通的情形下，高齡者不僅身心健康，而且仍然對社會的參與有著期待（曾進勤，民 92）。許瓊文、楊雅婷（民 96）就針對「研發服務資訊網」資料庫內的高階研發人才進行調查，結果顯示銀髮族的特點在其本身所累積的工作經驗、產業經驗，以及對未來產業發展之前瞻遠景的看法。

因此，根據研究顯示退休的高齡者最適合投入於知識密集型之服務產業，而其順序如下所列：

- (1)顧問服務業：例如管理顧問、技術顧問、工程顧問等。
- (2)教育服務業：例如人才教育服務、培訓服務等。

(3)研發服務業：例如研發策略規劃服務、專門技術研發成果運用服務等。

(4)創投業：例如企業天使等。

大多數的退休高齡者都很樂於分享過去所累積的經驗與知識，而且對於退休的高齡者來說，經驗與知識的傳承是一種神聖的使命。另一方面，對於國家、社會也具有相當的貢獻(王滢婷、成之約、廖文志，民97)。



第三章 研究設計

為了解中高齡創業者的創業優勢與歷程，本研究採取質性研究法。根據研究主題使用質性的個案研究。為了達到研究目的，採以訪談、發問的方式進行。

本章共分五節，第一節研究方法，第二節研究個案與對象，第三節研究工具，第四節資料處理與分析，第五節研究倫理。茲分別說明如後。

3.1 研究方法

本研究旨在探討中高齡創業者的創業優勢及其創業歷程，了解中高齡創業者是因何種目的而選擇創立新事業，有哪些創業優勢存在，其在創業過程中如何兼顧事業與家庭並如何評估失敗的風險壓力，遇到困境時如何面對或解決，研究者選擇以質性研究方式來進行個案探討。

3.1.1 質性研究

質性研究(Qualitative Research)，或稱質化研究、定性研究，是一種在社會科學及教育學領域常使用的研究方法。質性研究實際上並不是指一種研究方法，而是許多不同研究方法的統稱，因為他們並不屬於量化研究類，所以被歸為同一類做探討。質性研究是指用研究者本身做為研究工具，在自然情境中使用多種資料蒐集法對社會現象進行整體性探究，以歸納法分析資料，透過與研究對象間之互動對其行為建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，民 103）。

然而，質性研究並不是只選擇某幾種方法來解答所研究的問題。質性研究是一種特定的心態，也就是對於研究對象或事物持開放的態度，而對其對象或事物不強加特定預設的結構。所以，質性研究是專門對某一現象或行為再次進行全面性的探討與深度理解，其所得資訊及所有知識皆和

受訪者的經驗、生活背景以及任何關係脈絡具相關連結，並對於此現象的主觀意義給予詮釋，因而使質性研究能對發展中各社會現象之新概念與新理解方式能有幫助（王桂儀，民 100）。

當然，質性研究也會因為所觀察現象之特殊性需求，因而發展出多種不同的研究方法或策略。本研究探討的是中高齡創業時的優勢和歷程，欲了解的是中高齡在創業時在人力、資金，以及先前的工作經驗及經歷上對於創業的幫助及優勢，遇到困境時所採用的解決和尋求紓解方式。期待可以提供給欲創業之中高齡者參考。當然，國內目前雖也有眾多探討中高齡創業之議題，但大多偏向於創業動機方面，因此本研究特別針對優勢面來做探討。故在此選取質性研究法，作為本文主要的研究方法，以滿足研究者對某項事物想更加了解的慾望，並提供對該研究主題的初步認識。

3.1.2 個案研究

個案研究法(Case Study Method)是以經驗為主的一種調查法，以獨特性為其研究對象，此方法深入研究當前社會現象與真實生活並探討個案案例，經常被使用於狀況與社會脈絡(context)不易區分的情況下。個案研究法是用來處理獨特事件之方法，而在事件中具有的不確定「變數」，是研究者所感興趣的，因此就需要依賴不同來源的證據，若資料結果呈現了一致性，就可發展出理論雛型，並用來引導以做為將來資料的蒐集與分析(Yin, 2009)。所以，個案研究法具有獨特性、相關經驗歸納與整合、豐富的敘述和啟發作用等特性。而個案研究之重點則是在特定情境脈絡下，探討某個案之活動特質，以達到研究個體獨特性和複雜性之目的。

本研究立基於中高齡創業者之優勢及歷程的角度，探討中高齡創業者對於投入初創事業時的考量要素及目的為何，並了解中高齡在創業時

無論是在創業資金的取得，人力、人脈資源的運用，亦或是先前的工作經驗等，對其創業是否具有優勢條件。

3.2 研究個案與對象

質性研究和量化研究不同，質性研究採以抽取樣本的方式，重視的是「深度」資料之提供，著重於資訊來源的內涵，非以數量多寡衡量（胡幼慧，民 85）。Patton (1990)亦指出，質性研究法之樣本一般來說都很少，所以需要有深度的「立意取樣」(Purposive Sampling)，研究者選取出來的樣本必須要能提供「厚實描述性」(Thick Description)之研究參與者。

基於上述需求，本研究依據研究目的採立意抽樣方式，篩選出擁有豐富的創業歷程資訊之個案做為深度訪談之對象，本研究設定的主要訪談者為中高齡創業者之個案，不限性別、先前工作經驗及創業行業。而研究之對象需符合以下條件者：

1. 個案受訪者選取之考量因素：

- (1) 受訪者為中高齡創業者，創業年齡介於 40~65 歲之間。雖然中高齡定義是指介於 45~65 歲之間，但鑑於中高齡創業受訪者能有空接受訪談，且於訪談時所創行業仍持續存在，以及受訪者不好尋訪的因素，故將年齡調整為介於 40~65 歲之間者。
- (2) 不限先前工作經驗的男、女中高齡創業者。
- (3) 能接受深入訪談，且願意分享個人之創業經歷故事者。

2. 中高齡創業者訪談名單共計 5 名，並依據劉美容（民 94）對於創業歷程的分類，分為創業初期、創業中期及未來願三階段，分別列出受訪者於訪問時各屬於哪一階段。如表 3.1 所列：

表 3.1 訪談對象

代碼	A	B	C	D	E
學歷	大學	大專	大學	大學	大專
性別	女	男	女	女	女
年齡	58	57	51	45	57
創業時 年齡	51	42	46	40	47
創業項目	手工藝創作	手工冰淇淋	手工皂設計製作	美容業	手作工房
先前工作 經驗	人力仲介 手工皂講師	軍職、服 務業、資 訊業	資訊業	作業員、 美容師、 服裝公司	影印店業 務
創業年資	7 年	15 年	5 年	3 年	10 年
初創業時 規模	家庭式工 作室	投入資本 額 500 萬	個人工作 室	合資，投 入 500 萬	合資，投 入 200 萬
訪談日期	109/10/3	109/10/18	109/11/9	109/11/ 28	109/12/18
創業歷程	創業中期	未來願景	創業中期	創業初期	未來願景

資料來源：本研究整理

3.3 研究工具

本研究依研究問題與研究目的等，設計出訪談大綱和內容初稿，再經與指導教授討論後再修改部分訪談內容，並完成正式所需之訪談大綱與問題。本研究採取半結構訪談方式，在訪談時將摒除己見，對受訪者的回答內容不預設判斷立場，一切以個案個人所陳述的經驗內容為主，若遇有模糊或疑問處，可再重複加以詢問，用以釐清受訪者陳述之本意，而研究

工具則包含了研究者本身、訪談大綱、現場錄音與筆記、訪談同意書、錄音筆等。

1. 研究者本身

在質性研究中，研究者本身即是一個最重要之研究工具，其個人之敏銳度與精準度，以及嚴謹的態度等，對於質性研究之質量所占的重要性非常大（潘淑滿，民 92）。研究者同時亦需具備積極度，也需要是具同理心之傾聽者（高淑清，民 89）。當然，一個研究者在做訪談時須保持中立角色，對受訪者不預設立場，以避免因個人偏見而影響訪談時之觀察結果，站在客觀的角度上，在訪談時以重點引導方式，讓受訪者能以自在輕鬆之態度做描述。而研究者則用訪談錄音檔及筆記將談話內容做逐字的文稿紀錄，如此才能將個案之經歷紀錄出最真實的受訪者本意之詮釋。

本研究為了避免結構式訪談流於表面化，因而採取半結構式的訪談模式。由研究者依研究目的事先擬妥訪談大綱之內容，再以客觀的態度並根據訪談時的實際情況調整訪談問題順序，以方便訪談時之互動與訪談情境的順利。期望受訪者能在訪談範圍內盡量表達自己的真實狀況，使研究者能充分掌握主題焦點，且能透過受訪者所論述的個人經驗，深入了解中高齡受訪者的創業優勢、創業歷程、創業困境的因應方式與創業資源等，藉此蒐集本研究所需的相關經歷與資訊。

在半結構式的訪談中，所擬定的研究提綱對訪談時具結構性，因此對於受訪者能具有控制作用，又因題目具開放性因此讓受訪者也能積極參與其中（潘淑滿，民 92）。當然在運用個案研究法時，對於受訪者回答問題時需避免使用提示或引導方式，改以讓受訪者就訪談問題自由發揮的敘述經歷。因而訪談法除了能增加蒐集的資料多元性外，並能藉此

更深入了解和體會受訪者對於訪談內容的理解和想法。另外，訪談是透由研究者和受訪者間之互動過程，並對訪談提綱和內容的問題點加以釐清，可利於了解受訪者其內心真實感受和欲表達之觀點。

訪談法中訪談者必須拋開自我框架和預設之經驗值，以及知識框架等，並技巧性的引導受訪者用自己的表達方式和語彙用語，將自身認為重要的個人生活經驗以熱忱的態度加以分享出來，當然訪談者對於每一位個案受訪者的回答與見解都必須重視，並著了解受訪者在所談的經驗中是如何產生其背後可能的情境與脈絡（高淑清，民 97）。由上述可知，一般在半結構式的訪談中，訪談提綱之內容是訪談時的一種提示，研究者需能按訪時情境隨時調整訪談的順序與內容，而本研究是針對中高齡創業個案之創業優勢與歷程，以及其資源運用和困境因應等相關主題做研究探討，故本研究探討目的符合研究原則，研究者為了能讓受訪者具開放與自由性和增加彈性度的回答，因而採用半結構式的訪談來作為研究方法。

2. 訪談大綱

本研究採半結構式之訪談大綱，進行深度的訪談。希望透由中高齡創業者的分享，並依據本研究之目的，以及所需的訪談內容來設計訪談大綱及訪談內容。訪談內容包括受訪者的背景資料、創業目的、創業優勢、創業歷程及創業資源……等等，訪談的內容包括以下各資料。

(1) 受訪者編號代碼與基本背景資料：學歷、性別、年齡、創業時年齡、先前工作經驗、創業項目、創業年資。

(2) 訪談大綱與內容

※一、中高齡創業者的創業優勢與目的為何？

1. 您創立新事業的目的為何？

2. 您覺得中高齡創業者，在人力資源運用有哪些優勢？
3. 您覺得中高齡創業者，在資金取得有哪些優勢？
4. 您覺得中高齡創業者，在工作經驗與經歷有哪些優勢？

※二、中高齡創業者在創業過程中遇到的困境？

5. 您在創業初期，如何承受創業高壓的體力與精神力？
6. 您在創業初期，如何取得兼顧事業與家庭生活？
7. 您在創業初期，對於創業失敗的風險與壓力因應方式為何？

※三、中高齡創業者在創業過程中遇到困境的因應方式及支持系統為何？

8. 您在創業過程中，遇到困境時，如何面對或解決？
9. 您在創業過程中，遇到困境時，如何尋求朋友或其他創業著的資源協助？
10. 您在創業過程中，遇到困境時，如何尋求政府單位的資源協助？
11. 您在創業過程中，遇到困境時，如何尋求協會的資源協助？

3. 現場錄音與筆記

訪談正式開始前，須備妥錄音筆、隨手記錄的筆記本和筆，因為訪談時怕有來不及記載及疏漏之處，故使用錄音方式以防書寫疏漏，唯使用錄音前必須主動於事前告知受訪者，經受訪者同意於訪談過程中才能做全程錄音，並需請受訪者於正式錄音前先簽妥訪談同意書，經受訪者同意後，再進行正式訪談。訪問者在訪談過程中亦需隨時注意受訪者的心情與情緒，並觀察現場環境與氛圍是否會影響到受訪者的回答思緒，訪談過程中要隨時利用筆記紀錄關鍵字和重要名詞，以提高訪談重點之準確性，訪談完成後再將錄音筆的訪談內容，逐字繕打成文字稿，並將之整理分析後，以訪談內容的詮釋做為資料結果。

3.4 資料處理與分析

資料分析即是根據研究目的，對於所獲之原始資料進行系統化、條理化，然後用逐步縮減的方式將資料反映出來。在質性研究中，資料的處理與分析通常都是一併進行的，在訪談過程中需要錄音設備做錄音建檔的工作，並將錄音檔逐字謄打轉為文字稿的過程。而質性研究資料分析方法相對於量化或統計分析而言是截然不同的，但仍需具備系統化之特性，其要求亦必須具有邏輯推理的嚴謹性(Neuman, 2003)。質性研究法重視對於社會現象之事實的建構過程，並以受訪者的個人經驗說明應如何處在社會既定文化脈絡下（胡幼慧、姚美華，民 85 ），因此，即運用詮釋的觀點來提升研究品質。

本研究把與受訪者的訪談，根據錄音檔的內容逐一建立文檔，接著再進行資料的整理歸納和分析，並將錄音檔轉成文字，再逐字繕打完成，且將個人相關資料利用表格方式呈現，其後再歸納整理，而將訪談的文字稿內容，選擇出與本研究目的相關的內容加以分類，並對受訪者資料編碼以利後續資料分析進行，資料編碼引用方式如表 3.2 所列。

表 3.2 資料編碼引用方式

類別	範例	代表意義說明
訪談資料	B_1_03-04	代表研究者引用的資料為 B 受訪者之訪談逐字稿第 1 題的第 3 行至第 4 行。

資料來源：本研究整理

3.5 研究倫理

「研究倫理」是指執行研究工作時必須遵循的行為道德規範，亦是評估研究者的行為是否合於社會客觀原則的標準（王玉麟，民 93）。既然研究倫理是研究者進行研究時必須遵循之規範，研究者必須要了解研究倫理規範之來源，而有關研究倫理的規範來源可分為下列四種：專業規範、政府規定、單位政策、個人責任(Steneck, 2007)。

遵守並了解研究倫理之目的在於藉由建立倫理與道德的相關規範，讓研究者參與各項研究的權益能被尊重，使其進行之研究能夠擁有公眾信賴基礎，研究者並應負起對於參與研究的個案及社群與社會之責任。雖然對於研究倫理及公約和守則等，國際上的規範眾多，然而大部分學者針對研究者在從事研究時，所必須遵守的規範大都具有一致性看法（吳明清，民 81；Fraenkel & Wallen, 1996）。

所以，質性研究除了用特製的書面合約和保護研究個案的各項規範除外，在現場訪問的情境中仍需具備誠實、感同身受、使用代號或化名、介入現場、現場滲透和評鑑……等，各項須商議的倫理課題存在（黃瑞琴，民 93）。

關於本研究對倫理規範的議題將從下列幾個面向來做敘述：

1. 不評論受訪者，以客觀、公正方式呈現個案資料原貌

研究者在執行與設計研究時，應考量與確保本研究個案在研究過程中，不受各種心理壓力影響，以尊重人權為原則。對於訪談的錄音內容，由研究者本人以逐字方式打成文字稿，以客觀、公正的方式忠實呈現資料原貌，並將文字稿經由受訪個案確認後方可使用，以確保訪談內容真實性。

2. 訪談前先取得受訪者同意，訪談以尊重個人意願為原則

訪談前先告知研究目的並說明研究資料僅供研究使用，並徵得受訪者同意接受訪談及錄音。訪談前先說明訪談由受訪者自由選擇是否回答，訪談過程中受訪者可以隨時提出終止或退出訪談，以保障受訪者權益，對於受訪者以尊重為原則，並於受訪者從簽訪談同意書後才安排談時間。

3.研究個案訪談資料絕對保密並尊重其隱私權

本研究遵循匿名原則，為保護研究參與者的隱私，在本研究中受訪者的訪談資料及名稱均用匿名及保密方式處理，不以真實姓名呈現，改以「受訪者代號」來進行引述。訪談的錄音檔及訪談後的文字逐字稿資料絕對保密，並於研究結束之後，以錄音檔案與受訪者原始資料檔以銷毀方式處理。

4.遵循誠信原則

在研究過程中，研究者與研究個案間應建立相互信任之關係，研究參與者不刻意欺騙或隱瞞個人身分，對訪談問題也不做虛假的回答，研究者對於自己的身分和研究目的及程序等，亦不會對研究參與者造假，嚴格遵守研究倫理中的誠信原則。質性研究者通常相信，一個好的理論和研究方法是同時並進，而且相輔相成的(Sieber, 1992)。

第四章 研究結果

本研究根據研究問題與目的，研究者參考相關的文獻，透過深度訪談方式，經由研究資料處理分析後，得到相關資料與訊息並經整理而得到研究之結果。本章共分為四節，第一節中高齡創業者之創業目的與優勢，第二節中高齡創業過程中遭遇的困境，第三節中高齡創業的困境因應方式及支持系統，第四節彙整小結。茲分別說明如后：

4.1 中高齡創業者之創業目的與優勢

本節依據受訪個案之資料綜合分析後，探討中高齡創業的目的與優勢，並就人力資源、資金取得，以及先前工作經驗和經歷對創業是否具有優勢來做探討，依據訪談結果整理如下：

4.1.1 中高齡創業之目的

創業是每一個人的夢想，然而創業的想法卻不能太天馬行空，創業前要先做好規畫，做足準備功課，先去接觸想要創業的產業，並了解這個產業後再投入，因為創業不只是完成夢想，也要能營利才能維持夢想。

在此依據五位中高齡創業者的訪談結果，運用質性分析法來進行分析，歸納出中高齡創業者的創業的主要目的包括下列各項：

1. 圓自己的夢想

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為一直從事手工藝創作與教學，對這方面很有興趣且熟悉，因為一直有一個創業的夢想，因而往手工藝方面發展，也認對這是對他自己創業的優勢。下列是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

會創立工作室是在一個機緣巧合下，開始了手工藝的創作，因而創立了手工皂的創作工作坊。一方面算是圓自己的夢想，另一方面也因為從事

手工藝教學週邊有了許多學生，因此興起了成立工作室念頭，算是對自己工作發展的一種優勢，也是對自己製作產品的一種認同。(A_1_02-03)

從受訪者 C 的訪談中了解到，因為原來的工作壓力大，為了舒壓去學了第二專長，因而從此對第二專長產生了濃厚的興趣，而自己一直以來都有著創業的夢想，於是結合了興趣與夢想而成就了創業的規劃。下列是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

真正決定著手創業這件事，其實是原任職公司的工作重心轉移至大陸，台灣公司結束，而自己不想跟去大陸。還有一個主要的原因，就是為了圓夢，因為我從小就有一個夢想，期望自己能當老闆，但開始工作後，發現現實其實是很殘酷，為了生活不得不放下心中的各種想法，但這樣的夢想並未消失，於是在有了機會後，當然就要將夢想實現了。(C_1_02-05)

2.個人興趣

從受訪者 A 的訪談中了解到，原本只是從事手工藝創作與教學的一份工作，漸漸對這方面產生了很大的興趣，因為對這方面熟悉，所以開啟了創業之路，不僅可以行銷產品，也能讓更多人看到自己的作品。下列是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

原本手工藝創作和教學是一份賴以為生的工作，但漸漸的卻從中做出了興趣，也將大部分心血都投入在裡面……，於是就萌生了創業的念頭，而當時想到的就是自己最喜愛的手工藝創作，能創業又是自己的興趣那當然是最完美的了，所以成就了創業的起步，而這一個創業不僅能夠成就自己的事業也和自己的興趣結合，並且能更有利的行銷自己的產品，讓更多人可以看見，這真是一舉多得。(A_1_02-05)

從受訪者 C 的訪談中了解到，因為原來的工作壓力大，為了舒壓於是去上各種放鬆課程，但在學習課程的過程中產生了濃厚的興趣，因此投

入的心力去研發，因為生計與興趣而有了創業的想法。下列是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為原來工作的資訊產業壓力太大，為了舒壓於是去上各種讓自己可以放鬆心情的課程，在這些各種不同的課程中，對手工皂產生了無比的興趣，當時心理想著，何不把工作與興趣結合在一起呢！後來剛好碰到了工作的公司將重心移往大陸，於是一方面為了興趣，一方面為了往後的生計著想，就開始專心的研究手工皂的材料與製作手法，漸漸興起了創業想法，.....雖然創業時的年齡已不小，但這不只是一份工作更是我的興趣，所以自己也不畏艱難的投入。(C_1_02-04)

從受訪者 E 的訪談中了解到，因為家庭因素必須放棄原本的工作在家帶小孩，但等小孩長大重回職場後卻發現工作與薪水不成正比，又因為對手作的喜愛，因此有了自己創業的想法。下列是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

會開始正式投入事業是我有一次回去當時工作的工房時遇到了以前一起上課的同學，.....於是就這樣開啟了我的創業之路。因為我自己本身也非常喜歡手作方面的東西，之前在工房上班時也學了非常多新的技巧，也會為了手作作品沒有新創，而研究更新穎的設計和產品，從中我也發現了我對手作的獨愛，所以當我一有創業念頭時，創業項目就和我的興趣相結合了。(E_1_02-06)

3.時間運用自由和自在的生活

從受訪者 B 的訪談中了解到，原本任職於忙碌的科技公司，長期熬夜工作導致身體不堪負荷，對於家裡的兩個孩子也深感抱歉，於是決定結束這種忙碌的生活，讓自己有多餘的時間可以多陪陪成長中的小孩。下列是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

我原本任職於科技公司 CEO，但因長期熬夜工作，結果導致身體不堪負荷，因而出現了各種狀況，仔細想了想之後，決定結束這種忙碌的生活，不是為了逐夢，而是為了追求自在的生活，更是為了兩個被社會認為很「不優秀」的孩子想多陪伴孩子，因此到鄉下創立手工冰淇淋，其實是因為冰淇淋的形象很柔軟、正向，在鄉下開店不會太忙，就可早點下班陪小孩。
(B_1_03-03)

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為比較喜歡自由，不喜歡受制於他人，如果自己創業當老闆，那麼時間就能由自己掌控，比較有彈性。下列是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

一開始自己創業時是覺得開店時間上比較彈性，如果有什麼臨時的急事或突發狀況都可以自己調整上班時間，不會因為是在上班時間而被綁住無法處理，而且自己有事不在時員工也都可以處理，不一定要時時都在公司待命。而自己創業後對於時間上的掌控可以更自由，也可以自己調配時間，有了更多自己的自主時間，而不必因為上班受制於公司規定而有私事時卻請假不易。(D_1_01-05)

4.對身體健康狀況的考量

從受訪者 B 的訪談中了解到，原本任職於忙碌的科技公司，長期熬夜工作導致身體出現各種不適狀況而不堪負荷，仔細思考後決定好好的讓身體休息，改變工作狀態與環境，改做一個類似社會企業的工作，因而有了創業的想法。下列是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因長期熬夜工作，結果導致身體不堪負荷，因而出現了各種狀況，仔細想了想之後，決定結束這種忙碌的生活。……而在此時忽然想到可以做一個具實驗性質類似於社會企業的工作，用來幫助台灣農產品的加值並行銷之事業，……身體的警訊和家庭問題剛好是個推力和契機。於是就從做己所愛、愛己所做開始，因此開始了手工冰淇淋店的生意。而開創了手工冰淇淋

淋了讓自己的視野更豐富，雖然賺的沒有以前科技業時多，但至少可以維持自己一直想做的事，額外得到的是快樂的生活與健康的身體。(B_1_01-01)

從受訪者 C 的訪談中了解到，原本任職的資訊產業工作量大，且長期的工作壓力下，使身體的健康狀況出現了大問題，因而有了離職的想法，又碰到公司重心轉移大陸，而自己不想跟到大陸繼續過緊張又忙碌的生活，於是有了創業的想法與行動。下列是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

真正決定著手創業這件事，其實是原任職公司的工作重心轉移至大陸，台灣公司結束，而自己不想跟去大陸，另一方面也因長期工作壓力，導致身體健康狀況出現問題。因為原來工作的資訊產業壓力太大，為了舒壓於是去上各種讓自己可以放鬆心情的課程。.....後來剛好碰到了工作的公司將重心移往大陸，於是一方面為了興趣，一方面為了往後的生計著想，就開始專心的研究手工皂的材料與製作手法，漸漸興起了創業想法。(C_1_02-03)

4.1.2 中高齡創業的優勢

中高齡創業者在創業過程中，除了一般創業會遇到的不可抗力難題外，因為已累積了許多生活中或工作中的各種經驗，所以相對的比起年輕創業者而言，有了更多的經濟和人脈優勢。將訪談結果整理分析後，顯示中高齡創業者在決定創業時的人力、資金和先前工作經驗和經歷的主要優勢包括下列各項：

1.人力資源運用的優勢

中高齡創業者因時間的累積與良好的社會關係，因上有了一定程度的人脈基礎上，因此無論是對於工作上或社交上的需求，這些人脈基礎都成了很好的資源，當然對於創業者來說，這些長年所經營的人脈網絡，即

成了最好的人力資源，因此對於人員及人力的支配上具有一定程度之優勢。

(1)由家人提供協助

從受訪者 A 的訪談中了解到，其所創業的項目是屬於手作及教學方面的小公司，對於人力需求並不是很大，但產業還是會有淡旺季之分，如果遇到旺季時在員工和人力的調配上可由家人協助，另外亦可商請工會或其他人力的支援。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為我本身創立的是屬於手作及教學方面的小公司，對於人力需求方面其實只要足夠即可，但若為旺季時則需用到較多的人力調配，這時可由自己或請家人幫助，另外因為我也在一些社區大學或松齡大學及工會授課，如果真的遇到人力需求大增時，在學校方面會有助教幫忙，或我們的工會在有需要時也會提供講師人員等協助。……當然在我們同業方面若有需要提出求助，也會提供協助或有助教或同學幫忙，而我所在的工會也會提供協助。(A_2_03-06)

從受訪者 E 的訪談中了解到，家人因為其投入創業的年紀考量，所以給了最大的支持，也全家一起幫忙，因此家人的協助與鼓勵是其最大的人力資源後盾。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

剛開始創業時我抱持著比較保守的心態，開業地點是由爸爸所提供，所以就省下了不少租金，店內的粉刷及裝修也是由家人如爸爸、弟弟一起幫忙完成，甚至一開始成立時的員工不足也是妹妹先幫忙，一切都是由家人幫助打理到完成，所以我在創業時，對於人力資源運用的優勢上，其實是來自於家人，因為家人認為我到了這樣的年紀才投入創業風險比其他人來得大，所以家人們也給了我最大的支援。(E_2_02-05)

(2)從朋友或社交上的人脈獲得協助

從受訪者 B 的訪談中了解到，因為過去在資訊產業的經驗，無形中累積了不少人脈，也無形中對創業方面不管是在硬體設備或軟體設備方面，因此有了不少協助。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為過去的工作經驗中，有一段時間曾從事資訊方面的事業，因此，在初創業初期不管是對於設備或人力的取得與運用方面，都有相當大的助益，也因為擁有網路人才運用方面的優勢，因此對於創業初期時所需的各資訊電腦設備等，都有朋友可以幫忙完成，另外就是在創業前的工作所累積的人脈，不論是屬於工作上相關的或是社交上所認識的，對於創業時都有或多或少幫助，因此對於人力調配與運用方面的優勢也大大的展現出來。(B_2_03-06)

從受訪者 C 的訪談中了解到，因為工作關係參加的各種進修課程及社交團體，因而多了不少各行各業的朋友，人脈也大為擴展了，所以無形中奠定了創業時人力資源的優勢。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

隨著年齡漸長再加上參加各種不同的課程不斷學習，因而在各領域上累積了不少專業經驗，又因加入不同的社交團體的關係，使得在人際關係上大有所獲相對的也較廣，朋友和社會上的人脈相對也多了，而這些都在我創業時給予了相當大的助力，無論是在設備與原料採購上的優惠，或者在公司成立時人力的支援上，都給了很大的幫忙，而當然對於創業時的幫助除了朋友各社會上的人脈及工作上合作的夥伴以外，也包括客戶和專案團隊等，因而在人力資源方面也相對較為優勢。(C_2_03-07)

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為工作了很長的一段時間，年齡亦到了某一階段後，相對的在人際關係上也累積了不少人脈，而且一直以來從事的都是屬於美容方面的職業，所以在以往的客人中也認識了不少團

體與好友，而這些所認識的朋友和各階層的人脈，更是創業後不可或缺的人力資源。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

一般到了目前的年齡階段，因為朋友層面比較多也比較廣了，而且因為一直都在從事美的行業，所以也認識了不少客人，最後也都成了好朋友，而這些客人朋友中也有不少是相同行業者，再者因我的創業也是屬於美容方面的行業，因而認識的團體與朋友中做此行業的也不少，所以在人力的運用上都是可以支援與借調的，而且若遇到了比較大的旺季，店裡忙不過來時，這些同行業的朋友也會互相支援與幫助。(D_2_04-06)

(3)從工會獲得協助

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為創立的是手工藝創作及手作教學方面的小公司，因此會對於協會及工會的依賴度相對來得比較大，因為這是屬於技術方面的工作，所以並不是任何人都會的，因此除了家人、同業及相同愛好的朋友之外，工會就是在人力短缺時最好的支持來源。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為我本身創立的是屬於手作及教學方面的小公司，對於人力需求方面其實只要足夠即可，但若為旺季時則需用到較多的人力調配，這時可由自己或請家人幫助，另外因為我也在一些社區大學或松齡大學及工會授課，如果真的遇到人力需求大增時，在學校方面會有助教幫忙，或我們的工會在有需要時也會提供講師人員等協助。因為關於手作其實是一個較需技術面的工作，為了能讓自己不斷的創新與成長，所以加入些協會及工會是必需的，當然我們這種小公司最需要的也是工會和協會的協助，而這些無形中對我在創業人力方面的調度與運用都有很大的助益。(A_2_05-08)

2.資金取得的優勢

(1)本身自有的資金

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為一直以來都有做儲蓄理財的規劃，所以創業前手邊已有一小筆積蓄，因此相對於年輕人來說，創業資金是較具優勢的，而且自己創立的是屬於小型公司，所以以手邊的資金來說是足夠的。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

一般中高齡創業大都屬於事業第二春，或者屬於退休後再創業者，既然如此那麼在資金方面大部分自己手頭上都有小小的積蓄，所以對於創業資金方面較有優勢，以我自己來說因為我本身有自己的積蓄，因此在創業時並沒有遇到資金取得的困難，因此也比較不會有資金不足的情況。當然，這可能跟年輕時就已先做規劃儲蓄有關，所以中高齡創業上相對於年輕人來說，在資金上取得方面就較占優勢。(A_3_02-04)

從受訪者 B 的訪談中了解到，在中高齡的年紀創業前已工作了一段很長的時間，所以也有了一筆不少的積蓄，所以用本身自有的儲蓄是足以支付大部分創業資金的。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創立手工冰淇淋事業時，年紀確實已不小了，而且因為創業之前也工作了很長的一段時間，工作期間的薪資收入也拿出了一小部分做理財規，因而也累積了一筆不小的自有資金，所以在創業資金上大部分都由自己的積蓄拿出來因應。(B_3_03-04)

從受訪者 C 的訪談中了解到，開始決定創業時第一想到的就是創業資金來源，可以獲得資金來源的方法都想到了，如銀行或政府貸款、集資等，但最大的來源還是本身自有資金，而這無形中又突顯了中高齡創業資金來源的優勢。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

剛開始決定創業時，我第一考量到即是資金來源……。後來我想到了和各金融機構的往來，因日積月累所累積的良好信用這時就發揮了重要

的作用。當然，除了少部份貸款之外，因為長時間工作所獲得的薪資有一部分拿來做理財所累積起來的，因此本身也有了一筆不小積蓄，而這一筆積蓄對於創業的資金來源就起了很大的作用。(C_3_04-05)

從受訪者 D 的訪談中了解到，中高齡創業者在創業前大都曾工作過一段不算短的時間，因此先前工作所累積的薪資是一筆不少的金額，而這也就成了創業資金的良好來源。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

年齡漸長到了中高齡之後，相信大部分的人手上都會有或多或少的存款，而我自己也因為之前工作薪水的累積所以手頭上有一筆不算少的存款，對於創業時的資金來源相對於年輕人來說也比較不用煩惱，因而比較沒有借貸資金的問題，所以創業上面會更容易，因為自己就可以自足了，所以也少了煩惱資金的問題。(D_3_02-05)

(2)政府或銀行貸款

從受訪者 B 的訪談中了解到，因為一直以來與銀行的往來所累積的信用，使得創業資金不足時向銀行貸款並未受到阻礙，而且也很順利，而這也是有別於年輕創業者的**重要資金來源優勢**。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創立手工冰淇淋事業時，.....因為**先前與銀行往來的信用累積**，因此**在創業資金不足的當時，即有一小部分資金用銀行貸款來滿足**。因為自有資金再加上與金融機構往來所累積的信用，所以使得資金取得及使用上更有彈性也更容易，而這是有別於青年創業的不同資源也是一種優勢。(D_3_01-02)

從受訪者 C 的訪談中了解到，在政府單位中有針對中高齡創業者的貸款優惠，這是一種政府的福利措施，也是中高齡創業者資金來源取得有

別於年輕創業者的獨有優勢。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

剛開始決定創業時，我第一考量到即是資金來源，我查了很多資料發現，在政府單位的勞動部配套措施中，就有針對高齡創業者的微型創業鳳凰貸款，因為這是對中高齡創業者的福利政策，而且我又剛好符合所規定的 45-65 歲中高齡民眾，相對於其他貸款來說利息方面有兩年的免息優惠，而這也成了我創業資金一個很有幫助的來源之一。(C_3_02-03)

(3)親友資助或合資

從受訪者 E 的訪談中了解到，。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

剛開始決定創業時雖然已是中高齡階段，但當時因為小孩還在高中階段正是花錢的年紀，房子的貸款也尚未繳清，因此，自己手頭上的資金並不寬裕，因為在所累積的人脈中剛好有志趣相投的朋友資金亦充足也想要創業，於是就選擇和朋友合夥，因此解決了創業初期資金的不足困境，然而創業後卻發現與朋友理念不一致，所以當時的朋友合夥人也很理性的就決定退出，然而合夥人退出後就產生了一筆不小的資金缺口，這時剛好家人看到了我的困境而出手幫忙，並給予資金的支持，所以當時大妹就無條件的借給我所需要的資金。所以，應該可以說在資金方面除了開始與朋友合資外，後期則是由家人的支持與幫忙而獲得。(E_3_03-09)

3.先前工作經驗與經歷的優勢

(1)做事穩重、考慮週詳

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為以往的工作經驗與經歷，造就了自己凡事會多思考，想法也會比較多元、比較仔細，而不會像年輕時容易

衝動，當然這就是他創業時決定方向的一大優勢。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

到了我們這個年紀再出來創業，在我認為除了體力可能不如年輕人外，對於任何方面其實都是不輸給年輕人的，就像你的問題中所提到的先前的工作經驗和經歷的累積，在我們身上所看到的就是行為處事表現出來會比較穩重，做事情所考慮的層面比較廣，也比較仔細清楚。就以我個人來說因為年輕時的工作經驗，成了我創業時的重要參考，例如，與什麼人合作，如何決定創業方向等。因此，以前的工作經驗與經歷就成了創業時專業能力的考量方向。(A_4_03-06)

從受訪者 C 的訪談中了解到，因為長期在職場上的經歷，使自己在面對創業時能更加多面向思考，找出自己的長項利用在創業上，並藉此找出適合自己創業的項目，而這是相對於年輕創業者而言因時間和經驗所累積的優勢。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

中高齡創業者因為在職場上的時間比較長，看的層面也比較廣了，通常比較會有獨特的想法和建議，但是較會考慮的比較多，對於任何事都會從多方面來思考，而這些對事情思考的態度和仔細度，和比較沒有社會經歷的年輕人想法相比，中高齡創業者顯然更容易知道哪些過往的經驗與經歷對自己的創業更具優勢，而在哪方面是對自己創業沒有幫助的，因此可以從以前的工作經驗和經歷中篩選，而選擇出對自己創業更具優勢的，且從過去的經驗當中開啟創業的想法並執行。(C_4_02-05)

(2)待人處事認真、圓融

從受訪者 E 的訪談中了解到，在過去自己一直認為只是一個公司小小職員，所以對自己的工作也談不上熱忱可言，但直到調到了一個更小的部門後，雖然只是一個不起眼的小部門，但卻看到了老闆對待客人方式，

無形中也改變了自己的想法，而這就表現在自己創立事業後對待自己事業的作法上。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

我覺得雖然我開的是手作工房，但也必須販售和面對客人，所以我先前的工作經驗對我創業後的優勢，尤其是表現在對待客人的態度真誠與圓滑方面。因為我自己從小一直認為業務都是油腔滑調的，感覺做生意是一件很丟臉的事。所以在小公司裡擔任一個小小職員對我來說就是一份工作，當時是以一個打發時間的心態去上班的，從不認為自己可以有多大的發展，但自從我調到了影印部上班後，我卻在這一分更小到微不足道的工作中看到了老闆待人處事上的態度，而這卻讓我的感觸非常的大，因為像影印這種只是一塊錢、兩塊錢的事，但他卻可以為了這一、兩塊錢和客人詳細解說如何節省影印費用，而且也會利用機會教育我們如何幫客人節省影印費，當然，老闆也要求我們員工在幫客人服務時都必須詳細的對客人說明，跟著老闆這樣做後無形中我們對於服務客人方面的態度也改變的非常多，當然，這一部分對我日後創業上在對待客人的態度方面確實有很大的幫助。(E_4_02-13)

(3) 具豐富的相關經驗、資訊取得容易

從受訪者 B 的訪談中了解到，因為先前的工作經驗所以對於網路資訊的資源取得相對來說較容易上手，而這項優勢在其創業時即展現出來了，雖然所創事業與之前的工作並無相關聯性，但網路資訊是無界限的，所以不論各行業對於網路資訊的取得都有需求的。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

雖然有了先前各種工作經驗，但因為決定創業時的項目其實和之前的工作經驗並不相同，因此除了有人脈和網路資訊方面的資源可供利用的優勢外，其他不管是在技術、製作、行銷及人員任用方面，都是要由無

到有的投入並從新頭做起，時刻抱持著從新學習、從新開始的心態，但是過去的工作經驗雖與所想要創業的項目並無直接關係，可是因為之前的工作經驗與各行各業都有所接觸，所以在創業時對於在創業項上的資訊取得的方式卻是大有幫助的。當然，雖然過去只是異業的經驗，但就算是有相關產業經驗，如果沒有抱持著從零開始的決心，有時反而會誤導自己。(B_4_02-07)

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為自己愛漂亮也喜歡美的事物，所以一直以來從事的都是與美有關的行業，而從這些從事的行業中也累積了相當豐富的相關經驗，所以創業時第一個想到的就是從自己所熟悉的行業著手。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為我自己本身愛漂亮也喜歡美的事物，也喜歡學習美的事物，學多了自然經驗就豐富了，比如就我來說，不論是在美容、美髮、彩妝、美甲、美體或紋繡眉方面都會，這些在美的事業上是屬於全方位的，而這些豐富的經歷就是我創立美容事業的優勢所在，因為是自己所拿手的，所以可以不用假手他人，也不會擔心會被騙。所以，當我想獨立出來創業時我首先想到的就是自己的拿手項目，也就是自己最有經驗的事業了。(D_4_01-04)

4.2 中高齡創業過程中遭遇的困境

只要是創業就具有一定的風險與困難，當然對於中高齡創業者來說這些難題只會更多而不會更少，因為除了一般創業者可能會碰到的困境外，對於中高齡創業者來說又多了要承受來自創業所帶來的高壓之體力與精神力的負荷，而且也要能同時取得兼顧事業與家庭生活壓力，也需考量到年齡層面，因為到了中高齡再創業是否可以承受失敗的風險與壓力。以下即針對中高齡創業所面臨的困境來加以說明如下：

1. 創業初期的高度壓力

中高齡創業者因年齡因素，因此在創業時更會承受著重大的體力與精神力的考驗，因此如何承受這些高度的壓力即是中高齡創業者必要面對的重要困境。以下根據五位中高齡創業者的訪談記錄中歸納出三點排解這些壓力的方式。

(1)暫時放下工作轉移注意力並調整心情

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為工作時間變長了，因而變成了一種高壓體力與精神力的考驗，為了所創事業能成功，創業過程能順利，所以能有效的排解、紓壓對創業者而言是相當重要的。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

當然，在創業初期體力與精神力方面一定都會有。因為必須開始去思考創業地點、空間如何設計；商品如何推廣及如何擴展商品知名度，這麼多繁瑣的事情都在考驗著你的體力和精神力。

以前上班其實就是朝九晚五，可能偶爾會加班，一旦下班就可以休息，但創業就是 24 小時無休的一種備戰狀態，一種使命感與成就感。因為必須時時思考接下來的各種步驟與狀態，如商品設計和商品開發等，而這則會耗費很多時間，當然動腦時間也變多、變長了。一旦花費的時間多了，精神狀況就會受影響。然而畢竟這是自己的夢想，所以就算再苦、再累也會甘之如飴。

就我個人而言，在創業初期因為想做得更好更完美，所以相對的體力與精神方面耗費很大。那如何紓解、承受呢？通常碰到有壓力時，我自己的釋壓方式就是適度的休息、唱歌或聽音樂，讓自己先抽離當前的環境現況轉移壓力狀態，調整自己的心情與情緒，轉移注意力，先做別的事或自己感興趣的事，例如：唱歌、聽音樂等自己喜歡的事，藉此先轉移壓力來源。(A_5_05-14)

從受訪者 B 的訪談中了解到，其實創業真正的壓力來源是來自於如何下判斷做決策，所以來自於體力方面壓力只要稍做休息即可解決，但若是出現了決策性的高壓神力時則必須讓自己先抽離當下，以達到有效緩解。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

創業初期的壓力其實是來自於如何做正確的決策，而這是一種有邏輯、有知識性的事。如果創業只是因為過度勞動肢體或精神的壓力，那麼其實嚴格說起來都不是一種好的規劃，這時排解的方式就是做適度的休息，以緩解勞心勞力的壓力來源。但若當決策無法繼續進行時的這種高壓的精神壓力，我會試著讓自己先放下，把自己從當時的情境中抽離出來，放輕鬆一下，先做別的事來轉移注意力。(B_5_03-06)

(2)放假或適度的休息

從受訪者 B 的訪談中了解到，創業會遇到各種不同的狀況，而如果是屬於高壓體力方面的紓解，則好好的讓自己放個假好好的休息一下是很容易調整到身體最佳狀況的。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

創業初期的壓力其實是來自於如何做正確的決策，而這是一種有邏輯、有知識性的事。如果創業只是因為過度勞動肢體或精神的壓力，那麼其實嚴格說起來都不是一種好的規劃，這時排解的方式就是做適度的休息，以緩解勞心勞力的壓力來源。……當然如果是因為體力無法負荷時，那麼就稍做休息並放自己一個短期的假，讓自己頭腦與體力都能回到最好狀態再重回崗位。(B_5_02-06)

從受訪者 D 的訪談中了解到，雖然一直以來利用運動來紓解來自事業上的壓力，可是總會有力不從心的時候，這時就會放下忙碌的事業讓自

己好好的放個假，並好好的休息。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

我比較習慣規律的生活，因為創業所以對於這樣的規律生活出現了一些改變，但是我依然堅持每天固定兩個小時的運動習慣，因為這兩個小時可以讓自己輕鬆的享受大自然，.....而且到了目前的年齡階段才投入創業，雖然事業很重要但是我覺得健康還是最重要的.....當然，若還是會有力不從心感覺到累的時候，那我會讓自己停下手邊忙碌的事放自己假稍休息並出去戶外走走，或者聽聽音樂、看看書，甚至放個幾天假完全放空好好的放鬆一下，而這些都是我排解高壓的體力與精神力的方法。

(D_5_05-07)

從受訪者 E 的訪談中了解到，創業時因為很多地方都仰賴家人的幫忙，所以創業時的高壓的精神力來源反而是來自於家人的干預，當然遇到這樣的情況也只能自己找到紓解方式調整好心態。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

我開始創業時因為一切都還在適應階段，一方面為了擴展客源，所以對於客人的要求都會儘量的滿足，例如，有的單位會希望能額外提供一些無償的服務，希望除了購買產品之外，還能提供技術授課教會他們的員工。而這些多出來的工作，一度讓自己沒有休閒時間，且體力無法負荷，後來只好調整自己的做事方式和心態，以應對各種不同而求的客人，在真的體力無法負擔時放自己一個小假期，充完電休息完再回來。

另外，因為創業初期都是家人幫的忙，所以有時在工作的看法上會有理念不合的情況發生，所以在處理上也給了我很多無形的精神壓力；還有剛開始對產品的研發上，有時會因為沒有靈感或構想，以致於工作了一整個星期，但卻無法開發出新產品，所以在研究成品的過程中也是一種無形的壓力，而這些在創業時遇到的來自各方高壓的精神壓力與體力，如果沒

有適度的調適真的會有想放棄的念頭，然而只要一有放棄的念頭出現時，我會完全放下手邊的事，讓自己好好的放個假，到處去走走補充一下精神糧食後再回來，而且在放假期間把這些事完全放下，回來後想法不一樣了，事情也許就解決了。(E_5_04-14)

(3) 固定的運動以紓解壓力

從受訪者 C 的訪談中了解到，創業一開始就是長期的抗戰，需要有良好的體力與精神力，而當遇到高壓的體力和精神力時為了能將身體保持在最佳狀態，所以三餐定時和運動也是解壓的一個好方法，當然也可以把壓力向其他人抒發出來。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

創業是一種長期的抗戰，因此有良好的體力與精神是一件很重要的事。而且如果能在創業前先做好事前的創業規劃和執程序，這樣到了創業開始之初就不會因為準備不足而導致手忙腳亂，當然也會達到事半功倍的效率。當然，只要是創業就一定有壓力和體力上的問題，所以首先做好三餐飲食正常並睡眠充足，多喝水，強迫自己每週至少運動三次，以保持良好體力和精神力以應付高壓的體力和精神力需求。而在自己覺得有任何無法承受的各種壓力和體力無法負擔時，先自己調適心態，放心身段，如果是工作上忙不過來，體力無法負擔時則尋求創業合作夥伴的幫忙，如果是精神方面的壓力則選擇向家人傾訴來獲得的支持。(C_5_05-09)

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為平時一直有運動的習慣，所以在創業初期遇到高壓的體力和精神力時，也習慣用運動來解，因為運動時是自己可以完全放空且是最輕鬆的時候，因此可以緩解來自工作上的各種壓力。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

.....在創業初期時遇到了高壓的體力和精神壓力時，我也習慣用運動來做排解。因為一般在運動的時候是我可以完全放空、放鬆的時候，而且到了目前的年齡階段才投入創業，雖然事業很重要但是我覺得健康還是最重要的，所以運動不但可以讓我保持身心平衡，也是在遇到高壓精神力時的**最佳紓緩方式**。(D_5_01-05)

2.兼顧事業與家庭生活

創業者常常覺得出來創業是為了讓家庭生活更好，然而在創業的過程中卻因為創業辛苦，而忽略了家庭的存在，以致於在事業和家庭之間造成了兩難的局面，因而出現了創業與家庭衝突的壓力，也破壞了原本的美意。那麼如何兼顧事業與家庭即是創業者的一大重要課題。本研究根據五位中高齡創業者的訪談記錄，歸納出三點如何在事業與家庭生活間取得平衡的方式。

(1)創業前與家人溝通取得支持

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為決定創業時即得到了家人支持，且小孩都已長大成人，過了需要照顧的階段，唯一的問題配偶也表示全力支持並給予幫助，所以自己在事業完全可以專心投入，因此與家庭生活兩者上並沒有太大的壓力。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創業初期，家人很支持也很配合，而且因為孩子也都長大了，所以不需花太多時間在孩子的照顧上，所以相對來說就比較有時間來擴展自己的事業與業務，而且就一般來說，中高齡創業者因大部分小孩均已長大成人，有的甚至已婚，因此，比較沒有小孩照顧方面的問題，所以基本上的小問題都是比較少的，但較大的問題通常出現在對配偶的關照方面，是

不是會因為事業的因素而忽略了對方，或沒多餘的時間陪他，亦或者無法給予更多的照顧。(A_6_01-07)

但就我自己而言，這些問題反而不存在了，因為在我開始創業開始就獲得了配偶與小孩的支持，配偶因為對我所創事業也有所涉略，所以不僅會給予我創業上的輔助，甚至可以替導我，而小孩也都各自有自己的生活與工作，所以相對來說在創業初期家庭與事業上兼顧對我來說是沒有太大問題的。(A_6_01-05)

從受訪者 E 的訪談中了解到，決定創業前首先考慮到小孩的照顧問題，但因為是自己想做的事，娘家爸媽也都一直很支持，所以和他們商量後，決定由他們暫時擔負起照顧小孩的責任，並且也獲得老公的支持。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為剛開始我是用娘家爸爸的店面，而那時小孩還在高中階段，雖然比較大了，但卻還不到不需要大人照顧的地步，所以一方面要忙於事業，一方面又要顧及小孩感受的兩難之下，和家人商量後，因為娘家爸媽住的近所以就伸出援手幫忙張羅小孩的吃住並照顧，所以創業那時小孩就長期住在娘家，完全由娘家那邊的家人幫忙照顧，也讓自己比較沒有後顧之憂。而因為老公自己工作忙，所以創業時的忙碌他也能體諒，也儘量幫我分擔了不少家事。(E_6_03-07)

(2)創業後與家人分享事業上點滴

從受訪者 C 的訪談中了解到，創業初期因為要投注大量心力難免忽略了家人，所以會利用休息時間與家人相聚，談談事業上的大小事，讓家人了解到在忙的東西是什麼，又需要花多少的心力。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

創業初期時因為需要投入大量的時間，因而我自己的做法首先就是自己先學會有效的運用時間。不浪費任何可以利用的時間，例如，利用工作的空檔時間多關心家庭事務，先與家人做好溝通，把握短暫可利用時間，兼顧到家庭生活。當然放假時候，可以利用休息時光與家人共聚，並讓他們了解初創事業的艱辛，也和他們一起分享工作上的任何大小事，當然也會適時的透露出需要幫助的需求，讓家人感覺他們和我站在同一陣線上，有生命共同體的感覺。(C_6_02-07)

(3)以家庭為重，事業可請專業人士或員工打理

從受訪者 B 的訪談中了解到，其實會想要創業是因為工作太忙，以致於沒有時間可以陪家人，因此脫離了忙碌的工作，而開始了創業之路，希望可以把時間留給家人。當然，創業初期一定很忙、鎖事很多，所以一開始就規劃好了創業後家庭與事業兼顧的方法。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

其實對我來說沒有所謂兼顧，只有優先次序的不同而已。當時我決定創業是為了家庭生活也是為了兩個小孩，因此才決定離開高薪的工作而來創業，所以這個問題很明顯的，**這個創業就是為了家庭才有的，為了留給家庭和小孩更多的時間**，因此，如果會因為創業而無法兼顧到家庭，那麼就和我創業時的本意不符了，**所以當決定創業時，我就想到了創業後事業上的管理與責任問題**，雖然創業初期一切都需要自己親力親為，但是為了事業上軌道後的管理，從創業初期我就請了一個專業經理人負責打理，因為這個人以後是要負責公司大小事的，所以能從一開始就參與事業的成立是最好的，如此一來自己的時間可以更自由調配，也多出了不少的時間可以陪家人，而不是一天到晚都將時間賣給了工作。(B_6_03-10)

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為本身也是一位兩個孩子的媽媽，雖然自己創業但一直以來都把家庭和小孩放在第一順位，如果事業與家庭無法兼顧時，會放下手邊的事業暫以家庭為重，或者授權由公司員工做處理。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

當然創業是想要實現自己的夢想，但對我來說如果要說事業和家庭誰重要，對我來說我選擇的是家庭，因為我的小孩還沒到可以獨立的地步，所以以我當一位媽媽來說，我還是以小孩為重，如果工作與小孩及家庭之間有衝突時，我會以家庭和小孩優先考量，在特定時間為了小孩與家庭我可以暫時先將店面打烊空下與家庭成員的相處時間而不營業，亦或者全權由員工幫忙管理，而不會為了事業把家庭置於不顧。(D_6_03-06)

3. 失敗的風險與壓力

其實不只是創業，做任何事都有一定的風險與壓力，只是如何在做這件事之前先想好失敗的承受力及應變的措施，才是成就一件事應有的基本條件，當然創業的風險更是必須做全盤考量與規劃的，而在能夠接受的失敗程度內如何將壓力減到最輕，也是創業前都必須考量的因素。以下根據本研究中五位中高齡創業者的訪談記錄，歸納出三項在創業開始投入後，對於創業失敗的風險與壓力有何因應方式。

(1) 先做好創業失敗預備方案

從受訪者 C 的訪談中了解到，在決定創業前其實已經針對所創事業加強專業知識的進修，並對於市場及行銷也做了調查，在資金的調度方面也做了萬全的準備，甚至也想好了萬一創業失敗的預備方案，將壓力和風險降到最低。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在決定創業前，其實我就已經做了萬一創業失敗的各種預備方案。當然，你一定會想說每個人創業不是只想著成功，誰會想到失敗呢？但你想

想就我當時創業時已經是 46、7 歲的年紀了，說難聽點是快要 50 歲，萬一創業沒成功你想想有哪家公司還願意雇用一個快 50 歲的半老員工，所以當時我是下了很大的決心才確定的，因此在開始創業之初當然是要做最壞的打算，而且也要做好萬全的規畫，因為知道如果只是冒然行事，失敗的風險與壓力一定是成倍的，而有了可以承擔失敗風險的退路後，那麼創業前期的壓力突然就沒那麼大了。(C_3_01-08)

當然決定創業後我秉持著自己一直以來不斷學習到的專業能力，並於真正投入創業前先做好市場調查及各種行銷策略的計畫，一心其實想到的也都是必須要成功，而且相信自己的萬全準備能降低失敗的風險。而在創業初期開始投入後，我將重點放在產品特色和顧客服務上，並努力的研發創新品，打造出屬於自己的品牌形象，當然不管是哪一方面都期望自己不論是哪一方面都能每天有所突破，對於在財務的管理方面則做到量入為出，讓閒置的資金能靈活調配。(C_7_02-07)

雖然我覺得自己已做好了萬全準備，但其實失敗與成功往往只是在一線之間，創業的人都不想自己會以失敗收場，但事先做好失敗的退一步規畫，其實又何嘗不是一種對於失敗的風險與壓力的排解。(C_7_02-03)

從受訪者 E 的訪談中了解到，因為考量到家人的感受也感謝家所給予的創業上之各項協助，所以剛開始創業之初並未辭掉原來的工作，也是為了如果創業失敗的退路考量，讓自己可以減少萬一創業不成功所帶來的壓力。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

我覺得應該說當我們自己有某方面的想法時，當然不只創業這件事，這時你的心理所想到的一定都是成功的那一面，你會想得很美好而且也覺得已做好了萬全準備，才會動手去做，但是其實在決定做一件事情之前，應該考慮到的不是只有自己，還要考慮到家人及全方位考量，也因為

有了這層顧慮，所以當初決定創業時採取的就是比較保守的方式，因為在乎家人所以自己在決定投入前也給自己留了一條退路。也因為家人的支持，所以不管是在店面租金或在人員的薪資方面，都給了我很大的支援及協助，因此，相對的投入的資金就節省了不少。(E_7_03-06)

而且，剛開始創業時我自己本身的工作也尚未離職，因為我自己覺得必須留一條後路，萬一真的創業不成至少還有一份工作和收入在，當然，家庭的開支方面是不需要我擔心與負擔的，所以萬一創業失敗的風險和壓力也比較沒有那麼的大。(E_7_01-04)

(2)先做好創業各項優劣勢及財務分析

從受訪者 A 的訪談中了解到，在創業前預先評估創業投入所帶來的壓力及失敗風險，並做好財務狀況考量及投入資金評做，以達到創業開始後將壓力及失敗風險降到最低。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

通常創業的壓力來源是多面向，既然選擇創業在創業初期創業者通常會先評估投入的失敗風險及各種壓力。開始準備創業後對於未來要投入的行業了解多少，對此行業的熱忱度是否足以到了想要創業的程度……等等，這些都是需要考量的方向。創業初期，首先需要先了解創業可以投入的資金及所需花費的成本等個人財務狀況，需考量投入資金是否充足，及在此行業中的競爭市場、競爭同業等，更要先假設成功機率，以及可以承擔的失敗程度到哪裡，以上這些都是創業初期必須評估的。……當然，想要創業一定是做了完善的考量，對此行業也有一定的了解程度，也對自己可投入的程度做了評估，同時也預設了失敗時的退場機制。因為一旦開始投入就必須管理好自己，讓自己無後顧之憂可以全心全力的投入。(A_7_04-07)

從受訪者 B 的訪談中了解到，在開始決定創業後，先就市場情況做了一翻考查並做了創業計畫，也預做資金管控和分配，並設置了停損點，將創業可能失敗的壓力儘量降到最小。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

創業也許是每一個人的夢想，但創業並不是一件簡單的事，不是隨口說創業就能馬上做到了，所以在剛開始有了創業的想法出現後，並不是馬上就赴諸行動的，在創業開始投入前我先仔細並客觀的做好了 SWOT 分析，也就是做市場、產品及客層的各種優劣勢及機會和困難點的分析後，在遇到問題的時候隨時修正創業計畫，等到一切就緒後才真正著手進行創業行動，將創業的失敗比率和壓力來源降到最低。開始著手創業事業後，即在創業初期做好資金的管控與分配，也做好了萬一失敗時的必要停損點，如此一來能讓創業的不必要損失減少。(B_7_03-08)

(3)增加營業項目提高營業收入

從受訪者 D 的訪談中了解到，剛開始創業時為了提高營業收入，所以舉凡和所創事業沾上一點邊的商品，都會放在店內販售以增加營業額，也想到了萬一本業沒有成功也可以隨時轉換營業項目的準備，如此一來可以將創業失敗的風險降低。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

通常在創業時都會需要一筆不小的創業資金，所以剛開始創業時因為我的目標是設立三家店面，而這樣必要的資金也是三倍的，因而如此龐大的資金來源除了自己的積蓄以外，不夠的還是需要向銀行貸款或者向朋友週轉，而因為創業初期各項準備工作繁多，各種壓力也隨之而來，當然也會想到如果創業失敗了要如何因應接下來的各項問題和壓力，因此，當時的唯一想法就是只準成功不準失敗，不管以後怎麼成就所創事業，先

把當前新事業穩固了再說，另一個想法則是說不定所創事業因為這些附屬產品的設置，反而成就了另一個不同的事業也說不定，所以，在創業初期為了增加營業額，除了創業時所要做的固定產品外，舉凡可以上架放在店內販售的以增加收入的物品，都會放在店內販售，以用來增加創業初期的營業收入，其實那時根本不敢想到失敗了該如何，只能用最大的努力維持生意，讓事業漸趨穩定。(D_7_05-12)

4.3 中高齡創業的困境因應方式及支持系統

在了解中高齡創業者的創業優勢與目的，以及創業時所遭遇的困境後，接下來將針對中高齡創業者在創業過程中對於所遭遇困境時如何因應，又如何利用各支持系統的資源來對訪談者做提問。以下根據訪談個案之結果，依照個案訪談資料分別就因應方式及支持系統整理結果如下：

4.3.1 因應或解決創業過程的困境

不論做任何事難免會遇到困境，但是在遇到困境時如何去做因應，或者如何去解決，在不同事業別或不同的創業者身上，可以看到不同的因應方式。本研究依照個案訪談資料，歸納出下列幾點分述如下：

1. 學習新技術，創新產品因應需求

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為 A 受訪者創立的是屬於手工藝創作類的工作坊，因此當遇到困境時會先充實自己，由自己不斷的學習新知和新技術以因應事業瓶頸，達到產品創新的目的。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

創業至今大概有 7、8 年的時間了，就目前來說還沒有遇到較大的困境，但如果真要說那就是對作品創新上的瓶頸無法突破，而這也應該是我

在創業過程中所遇到的困境。此時我會多加充實自己，讓自己多看、多嘗試、多動手去做，也多多動腦思考，以期能讓作品有所提升。老實說自己會選擇在中高齡創業，對於財務資金上的困難反而比較少遇到，大部分都是屬於競爭市場或作品創作上所遇到的困境較多，所以遇到困境時只能自己再充實、再進修，並學習新的技術，以因應更多、更新的市場需求。(A_8_03-08)

從受訪者 C 的訪談中了解到，因為客人不可能永遠只買同一樣商品，所以想要留住顧客，讓顧客願意再回購，那麼不斷推出不同功用的新產品就是最好的方法，但如何能推出新產品以迎合顧客需求，那麼就有賴於不斷的學習研發新品，以此來滿足顧客的需求。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

不只是創業，做任何事情一都會有遇到困境的時候，而能克服這些困境並解決困境則是需要能力的，就以我創業的的手工皂製作與研發來說，並不是開業後一樣產品就能永遠大賣，客人都會想要試不同的產品，因此要想生意源源不絕，顧客能再度回購，那就必須不斷的學習新事物，不斷的研發新產品，以達到顧客對商品的滿足，而這些都是花時間所累積出來別人所不能模仿的，然而在過程中的不順利則都是對自己的歷練。因此，遇到困境時就先找出問題點，然後一項一項的找對解決的方式，並且積極去面對問題，接受挑戰並將問題解決掉，而且對自己有信心堅持到底，不服輸。(C_8_03-05)

2.擴增營業項目、員工再進修

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為 D 受訪者所創事業是關於美的行業，在過程中本來是以少數幾項服務項目為主，但卻無法增加新客源，因而讓旗下員工再進修不同服務項目，以增加對顧客的服務項目，藉此來吸

引更多客層，以增加營業項目。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創業過程中曾因為營業項目少，因此客人來得都是一些舊客戶，而無法招到更多新顧客，使得營業額無法維持正常營業支出的窘境產生，所以我就想到了為何不擴增營業項目，往廣度發展呢？原本我們營業項目只做美容服務，後來因為同業太多了，競爭變得激烈，所以就讓員工再去進修，學習更多關於更多美的行業項目，增加經驗和更多的新技術，並藉由考取各項開業需要的專業執照，以及增加營業項目，因而就多增加了美髮、美體、紋繡眉... 等等屬於美的產業項目。因為如此一來，只要是想到美的事務，客人想要的是來一間店就可以從頭到腳一次完成，而不用跑太多次，不但可以增加營業收入，而讓員工再進修不僅能讓員工再精進，也是一個不失為讓員工再職進修的好方法。(D_8_01-06)

3.多聽取建議、多觀摩別人作品

從受訪者 E 的訪談中了解到，因為 E 受訪者本身成立的是屬於手作坊方面屬於藝術創作的事業，不管做任何事都有可能遇到瓶頸又何況是藝術，所以當遭遇到事業上的困境時，就是短暫讓自己放空休息，利用機會多去看看別人的作品，多聽取別人的意見，期望從中獲得不同新的靈感來源。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

我自己的想法和處事上都比較正面，所以當我教學上遇到瓶頸時，就會不斷地磨練自己，並且多聽取別人的建議，因為自己一直埋頭苦幹容易被現況所侷限，別人給的意見有時真的會從當中找到無法突破的點，當然也會找時間多去看看別人的作品，期望能從別人的好作品中啟發自己創作的靈感。當然我也會告訴自己，不論遇到什麼樣的問題和壓力，給自己做最好的建設，告訴自己這些困難是為了以後的茁壯，也是增加自己功力

的最好的磨練。當然做生意我們都知道並不是都會天天客滿，所以當做不出好的作品或者客源不足時，我也會正面思考，把這些短暫的困境換一個方式思考，或者是讓自己短暫的放空脫離當時的環境，好好的放個假沉澱一下心情。也遇到自己的作品被別人掛名的情況，我都告訴自己不要計較，將這些不同的困境當做是對自己的磨練，也是一種對自己創業路上的良好經驗。(E_8_02-07)

4.3.2 尋求朋友或其他創業者的資源協助

一個創業者在創業過程中遭遇到困難時，為了能讓所創事業繼續下去，通常會找尋各種協助資源，本研究根據與中高齡創業個案訪談結果，對於尋求朋友或其他創業者的資源協助方面，經過受訪個案的訪問資料整理後歸納出下列幾點分述如下：

1. 原物料和人員方面的協助

從受訪者 A 的訪談中了解到，因為個案 A 做的是手工藝創作方面的事業，所以創業過程中其實比較不會產生資金不足的困境，反而大都屬於原物料短缺和開出的課程師資人員不足等方面的問題，又因為這個行業相對來說，同行間都是屬於師生或朋友關係，也會加入特定工會或協會，所以遇到問題或困境時，很容易就可以從其他同業創業者或朋友間獲得資源協助。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

一般來說在我們手工藝創業方面，基本以我本身的行業及規模來說是屬於微型創業，所以在資金方面比較不會遇到困境，如果**遇到困境**，應該多屬於**產品原物料的不足或師資教學等方面的資源問題**，而在這個行業中，我們同業有很多都是好朋友，如果**遇到困境**，此時我會尋求工會或協會的幫忙與協助，或者向同業尋求幫忙，若遇到的自我本身的不足，則再去進修以取得更新知識與更好的技術，些或從同業同好當中互通有無。

當然若是產品原物料上的不足則可從同業處商借，或媒介新的供應原料商，以取得更新更好的原料，或者新硬體設備。如若是屬於人力方面的不足則可從工會或協會處尋求幫助，以找到新的技術人員，解決人力不足的問題。(A_9_02-10)

2. 資金方面的協助

從受訪者 B 的訪談中了解到，B 個案在決定創業時，即已做好了完整的規劃，也為自己預設了各種資金短缺時的預備計，但就如 B 受訪者於訪談中所提到的「計畫永遠趕不上變化」，儘管做了再周全的準備總是有料想不到的突發事件，這時為了應付突發事件造成的資金缺口，向金融機構借款是緩不濟急的，可以最快速獲得資源的來源就是身邊的親友。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

其實在我開始決定創業時，就已經做好了完整的財務規劃，也預設遇到困境時的預備金，而且設定了必要時的停損，以使自己不會無止盡的投入。我常想創業是自己一輩子的事，所以在我的觀念裡認為不能經常以朋友幫忙的方式來經營，因此當中遇到困難時，我大部分都儘量以自己的能力解決，雖然有全盤的計畫和周詳的規劃，但是計畫永遠趕不上變，總會有遇到突發狀況的時候，如果是屬於不可預料之外的臨時性、緊急性的資金缺口，這時如果要向銀行或金融機構借貸總有緩不濟急的感覺，所以這時如果能從朋友處借貸到應急的資金是比較具效率的，當然，願意幫忙的朋友一定是有相當交情的了，而且到了中高齡這個年紀的朋友群相對來說手邊的金錢也都比較寬裕，這方面是比較不會有問題，若說是其他的創業者其實我是比較不會考慮，因為大家一樣都是創業者，所以都很清楚公司內部資金保留是有必要的，如果借出了相對了自己手邊的保留資金就

會短缺，所以對於從其他創業者間得到資金資源協助其實是比較不妥的，也不容易獲得。(B_9_03-13)

從受訪者 D 的訪談中了解到，其實在創業過程中多少都會碰到某些難關，如果是緊急的資金週轉問題，這時向親友間借貸就是最好的紓困方式，因為若想銀行的貸款或紓困方案核准而資金到位，那麼又是緩不濟急的事。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

當然在創業過程中，難免會有資金或各方面不同的困境產生，在碰到出現資金缺口，或者有週轉不靈的情況產生時，於緊急情況下我會先向交情好一些親友借貸，因為不是所有的朋友都會義無反顧的伸出援手。然而為什麼不考慮銀行呢？因為遠水救不了近火，向銀行借款都需要經過一定程序，且時間上的審核並不是馬上就可以貸得資金，在緊急的情況下等資金核發下來時都已來不及了，所以最好又最快速的求助人選就是親友了。而這陣子剛好碰上新冠疫情期間，所以針對各個行業銀行也推出了 50 萬或 10 萬元的小額紓困方案，所以，這也不失為一個可以考慮的管道。當然，如果遇到的困難是屬於技術方面專業能力不足無法解決的，在其他同業的創業者當中還是可以請求支援的，例如，在結婚旺季，常常會有一個人抵兩個人用明顯人力不足的情況存在，這時同業的其他創業者就是最好的協助來源。(D_9_02-07)

3. 技術方面的協助

從受訪者 C 的訪談中了解到，C 個案所創事業技術層面的需求是比較多的，創業過程中所遇到的困境也是以技術方面困難點為主，因為同業間的其他創業者大家彼此都互相認識，所以當遇到技術面的困境時，通常其他創業者間也會給予支持或協助。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在我們這一個行業裡，因為大家彼此會互通有無、互相幫助，所以，同業之間彼此都是認識的，且彼此間都是互相學習的對象，同業間的互動並不像其他行業一樣處於競爭對立，反而都能成為很好的朋友，因為這個行業說大不大，但說小也不小。從事此行業的不論是不是創業者大家都是有著相同的興趣且都是同好，彼此間也經常會有互動，會互相切磋交換心得，所以我們需要的不僅是資金的投入，更需要的是技術與創意的提升，最常遇到的困境反而是屬於技術性與如何創新產品方面，因而在創業過程中若較常遇到的也是屬於技術層面上的問題，這時我們通常會和同業間互相討論，互通新知訊息，當然也可以請教其他同產業的創業者，大家也都很願意幫忙。而若是遇到產品滯銷或業績下滑的困境時，這時我就會請朋友在社群網站多推廣，並幫忙積極的做口碑行銷。(C_9_04-10)

從受訪者 E 的訪談中了解到，因為手作方面首重技術的提升與互通，且最常遇到的也是技術方面的難題，而在遇到無法解決的技術困境或技術上無法再提升創新的困難點的時候，這時同業間其他創業者或同行就是最好的諮詢來源，也是解決困境的最佳資源。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在我們手作工房的這個行業中，大部份的同業都是互相認識的，有的甚至是好多年的好朋友了。所以，創業中遇到了困境最好的諮詢來源也當然是同業了，而且因為很多同業在這個行業都很多了，所以對於這方面的經驗都很豐富，所以不管是在產品或是技術上遇到難題時，甚至是新技術引進等，除了工會和協會可以尋求協助外，最能快速解決問題的反而是同業的創業者，或者是同業的朋友了。(E_9_03-06)

4.3.3 尋求政府單位的資源協助

一直以來政府推出了不少針對創業者的資源協助，不論是輔導創業、創業型貸款及針對各不同行業所開設的進修管理課程或紓困方案等，都可以讓創業者在遇到困境時隨時可以尋求協助，但政府的美意並不是太多人了解，也可能在申請方面覺得麻煩或困難，所以在遇到困境時並不會想到政府這一塊。本研究根據與中高齡創業個案的訪談結果，對於尋求政府單位的資源協助方面，經資料整理後歸納出下列幾點，分述如下：

1. 資金紓困方案

從受訪者 D 的訪談中了解到，D 受訪者在創業過程中曾有過資金不足的困境，當時除了向朋友週轉外，也得知可以向政府單位申請協助，因而抱著試試看的心態而申請了政府單位的補助。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創業過程中我真的確實曾經申請過政府單位的資金補助，也讓我相信政府真的有一些針對創業者的補助，只是很多人都會覺得申請困難而做罷。當然，對於這方面我一開始是不太了解的，因為在創業過程中遇到了一些小小資金不足的困境，一開始我其實是先找朋友協助，後來從朋友處得知有政府單位可以申請協助，所以，我開始上網搜尋資料，也開始試著去尋問各單位應如何獲得政府單位的資源協助，例如，房租補助，或根據事業計畫書該向何單位申請……等等，然後又該如何送件？如何申請？其實在申請前一直認為手續太多，太麻煩了，當時也抱著試試的心態並沒有抱著太大的期待，但等到真的送出申請後才發現其實並不如想像中困難，雖然當時獲得的資金補助雖然不多，但對我創業過程而言卻具有很大的幫助。(D_10_01-11)

2. 政府單位開設的相關課程資源

從受訪者 E 的訪談中了解到，創業後因為一直忙於事業，發現太忙碌了沒有辦法突破，因此想要脫離這種一成不變毫無進步的困境，所以想到了進修，於是在找尋進修資料的過程中，得知了政府單位專門為了創業者所開設的各種進修資源。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創業後，有一段時間因為覺得停滯不前，陷入了沒有成長的困境裡，而那段時間一直覺得日子過得特別不踏實，常常認為自己沒有進步，為了能讓自己從這樣的氛圍中跳脫出來，因此我特地上網找了一些進修課程，其中找到了不少政府單位所開設專門針對創業者進修的不同課程，所以，我更挪出了一些時間去上了政府單位所提供的補助課程，不論是中小企業的管理課程或研討會，或者是客委會的講座……等等。上了這些課程後，對我的幫助真的非常大，讓我不僅從中了解政府單位方面對創業者的補助管道，以及申請方法，也從上課的過程中認識了不同行業的人士，不但擴展了自己的人際關係，也讓自己找到了可以做異業結盟的行業人選。(E_10_03-10)

3. 工會或協會的協助

從受訪者 A 的訪談中了解到，雖然受訪者 A 未曾尋求過也未曾想到過政府單位對創業者的資源協助，但因為本身所隸屬的工會與政府單位亦會合作開設一些新課程，而這些都是獲取新技術和新知的來源，所以無形中也間接得到了不少政府單位的協助。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

因為我的創業是屬於手工藝微型創業方面，比較著重技術新知的獲取和產品的創新性，所以，截至目前為止我並未尋求過政府單位的協助，也從未想過要向政府單位尋求資源協助，反而比較有機會尋求工會或協

會的協助與幫忙，這對我來說是比較實際，也是比較能快速有效解決困境的方法。當然在工會方面也會與政府單位合作，這也是無形中間接得到政府單位的支持與幫忙，因為政府單位所開設的一些新課程，也是我們能夠吸取新知的管道與來源。(A_10_02-07)

從受訪者 B 的訪談中了解到，受訪者 B 瞭解政府單位給創業者的資源其實並不少，但受訪者認為申請手續太過繁瑣，而且也不容易獲得，所以對於政府單位的資源協助一直被排除在尋求資源的名單之外，而想到可以尋求協助又可從中獲得相關資訊的組織，就屬相關的同業工會或協會最為適合了。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

當然，近年來政府對於創業者所提供的資源其實並不少，例如。創業貸款、創業輔導等，這些通常都是在創業前即可獲得。而就我所知，有關於創業中的企業紓困貸款專案，對於創業過程中所遇到的困境通常緩不濟急！因此，對於尋求政府資源的協助我一直認為都是一個可望不可及的大餅，所以並不在我的困境解決名單中，當然在創業過程中遇到困境時我也從未想到從政府單位獲得協助，其實並不是不相信政府，而是一直覺得政府單位的資源協助這一塊並不容易獲得，而且對於一些中小型企业來說要準備的文件又太多了，所以並不是一個尋求協助的良好來源。當然若有技術或相關專業上真的無法解決時，其實最快又能獲得最新資訊的來源應該是相關同業工會或協會了。(B_10_01-10)

從受訪者 C 的訪談中了解到，因為決定創業所以開始蒐集各項可以幫助創業的各項資源，尤其是政府單位的協助資源也找到了不少，但因為創業時各項規劃及資金掌握得宜，又獲得家人的協助，因此並未用到政府單位的資源協助。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

當初決定創業時我確實找了相當多的資料，所以也知道政府方面有許多幫助創業者的資源，其中包含貸款和免費的創業研習課程，以及顧問諮詢輔導服務等。而在文化創意產業方面則有青年創業及啟動金貸款等服務，當然也有特別針對女性創業的微型創業鳳凰貸款，而這些都是創業者要創業時可以運用的，所以當決定創業時就蒐集了各項資料，以備不時之需，但所幸資金運用得宜，以及家人的支援與幫助，所以並未運用到這政府單位方面的資源，反而因為行業別的關係而從所屬工會得到了不少的協助，當然工會也很願意給我們技術及新知識上的支援。(C_10_01-07)

4.3.4 尋求協會的資源協助

通常創業者在決定創業前一定是做了最詳盡的考量，也會藉由加入一些協會團體，給予自己在創業過程中遭遇困境時能有可以諮詢的單位。本研究根據與個案訪談結果，整理出對於尋求協會資源協助方面幾項主要項目分述如下：

1. 原物料、技術的協助

從受訪者 A 的訪談中了解到，在 A 受訪者所創事業的類別中對於協會的依賴度非常的高，所以不論是對於技術上的支援，或者是原物料短缺，都可以向協會請求協助。以下是 A 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

這題答案其實在前面某些題目的答案中亦曾提及，對於手工藝創作方面來說對協會的依存度其實很高，而且常常會有新技術及新的原物料加入，這些最早能獲得資訊的地方就是協會，協會在得到訊息後也會第一時間通知所屬會，當然這些也都由協會處得到支援，因而在創業過程中遇到困境時，不論是屬於原物料缺乏、技術問題或者人力上的協助.....

等，我們都可以尋求協會的幫忙，而且協會亦會非常樂意幫助我們，這也是我們與協會之間配合的默契。(A_11_05-06)

從受訪者 C 的訪談中了解到，受訪者 C 在創業前即已加入協會，也了解協會的各項運作及資源協助，因此在創業過程中遇到問題時也會隨時向協會請求支援。以下是 C 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在我所創事業的行業中，當然也有相關的協會與工會存在，而在我開始籌備創業前就已加入了這些組織，且在加入這些相關的組織前即針對這些組織的資源協助有所了解。至於創業中遇到困境時會不會利用到這些資源協助，對我而言不論是在任何的工作階段或創業階段，難免都會有碰到困難的時候，如果能自己解決或克服那當然是最好的，然而難免會碰到一些專業或技術上無法解決的困境，這時協會就是一個很好的協助來源，在相關的專業或技術領域方面，協會會針對不同會員間所提出的需求開設一些必要的課程，而在創業過程中若有遇到問題向協會提出請求支援協助，不管是在技術不足或原物料短缺上，協會都會給予專業的支援，以解決各會員間所遇到的問題，而我也積極的參加工會或協會所開設的各種相關專業課程再精進自己，或者有時職訓局開設的一些有關專業訓練課程也會參予，當做是自己的充電與再進修。(C_11_06-10)

從受訪者 D 的訪談中了解到，因為自己的事業是屬於需利用到技術的行業，所以常會需要再進修學習新技術，而協會方面也會給予進修課程上的補助，若遇上有其他方面的問題亦可以向協會求助，協會對於請求協助的會員都會給予幫功。以下是 D 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在尚未開始創業前，因為工作的關係，所以也加入了與工作行業有關的工會及協會，當然這些組織在我就業及創業的歷程上確實給了我相當

多的資源協助。例如，個人再進修的課程費用補助；而加入的協會也提供了三年七萬的進修款補助與進修時需備的材料費等。當然在創業之後不管是工會或協會，更是我們獨資創業者的一大支柱，不管遇到任何問題，只要向協會求助，協會會派人前來了解，也會給予技術與程序上的協助，而這對於我們這些利用技術方面的創業者有很大的幫助，因為不論在原料、人員培訓或創業問題方面都可以向工會或協會諮詢與請求協助。(D_11_05-09)

2. 手作課程的推廣和宣傳

從受訪者 E 的訪談中了解到，E 受訪者事業的重點並不在產品販售，最想要的開設手作課程，讓喜歡手作或想朝著手作方向創業的人有一個可以學習的地方，藉此也可以彼此互相切磋，讓手作讓更多人看到，所以開始創業時是完全配合協會來推展自己的事，後來遇到推廣上的困難所以向協會提出了資源協助。以下是 E 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

剛開始創業時，為了能快速上手，所以我是完全配合協會和工會的活動，而來擴展自己的事業。但是，我當初創設工房其實最主要是想要推廣一些手作課程，讓喜歡的人可以更了解手作這一塊，甚至給一些也想朝著手作發展的潛在創業者一些創業的想法及靈感來源，至於產品的販售其實只是為了能讓事業維持固定的營業收入所附加的。那麼既然想要推廣手作課程，客層來源就是最大的困難點，也就是在推廣課程這一塊上因為大家對這一部分都不太了解，所以想要有學員可以過來上課順便做推廣就是一個很大的難題，因此一開始遇到困難時我是先從精進自己的技術著手，但技術會了客源卻不知道在哪裡。當時我唯一想到的也是協會，因為協會的人脈和資源豐富，所以就商請協會幫我做推廣的工作，由協會這裡將訊息傳播出去，以達到開課的宣傳工作。(E_11_01-01)

3. 不曾尋求協會資源協助

從受訪者 B 的訪談中了解到，因為 B 受訪者在決定創業前就已做好了創業的規劃，所以不曾有過向外界求援的想法，當然也知道有各行各業的協會存在，但因為對於協會組織不了解，更沒有想到可以加入任何協會，所以對於向協會請求資源協助方面，並不是非常了解也不曾有過。以下是 B 受訪者訪談內容中的其中一段訪談記錄：

在創業過程中從未尋求過任何協會的資源協助，因為在決定創業時並未加入任何協會，當然也對於應向何協會尋求協助不太了解。而且因為創業前即已做好了事前規畫，所以不管是對於資金、原物料或人員訓練等方面都未曾想到對外求助，當然不是因為完全不需要，雖然也經由別處得知有協會組織可尋求協助，但鑑於對協會這方面的認識有限也並未加入，所以當然也不會想到可以向何單位尋求協助。而在決定創業前確實已規劃很久，所以當時一決定赴諸行動後，就一切都很順利。創業過程當然也會有一些不可避免的問題，如原物料短缺或淡旺季營收問題，但這些公司都有專人處理，所以對於向外尋求資源這方面確實沒有需要也用不到。

(B_11_01-05)

4.4 彙整小結

經由上述訪談結果整理後，彙整分析得知，中高齡創業者對於決定創業是經過完整計畫才赴諸行動，因有著社會歷練和人脈累積，因而存在著有別於年輕創業者的優勢。而其創業優勢尤其展現在人力資源和資金來源上面，不論是在人員調度的運用或者創業資金的取得，都因為有著前期的工作經驗和經歷而取得這些資源上來對來說較為容易，訪談中的個案創立的無論是何種事業，在資金和人力的取得上都自有其獨有的優勢。

據個案訪談結果顯示，因為工作經驗和職場經歷的累積，使得中高齡創業者在創業方面考慮的較為詳盡，且做事也顯得較為穩重，當然也因為有著豐富的相關經驗，因而在創業時對於創業有關資訊的取得相對來說也更為容易。創業不僅需要有資金、人力和各項必備條件，在創業中對待問題的解決方式和各方面的社交公關等，也都是必須的，中高齡創業者因為年齡較長，因而在待人處事方面會較圓融，看待事情也比較不會具針對性，而能就事論事只針對相關事件，因而在人際相處上也顯得較為和諧。

當然，只要是創業就難免會碰到困境，中高齡創業者因為年齡相對來說與一般創業者比顯得較為年長，所以更需要有良好的體力與精力，因此如何承受在創業過程中的高壓體力與精力，是中高齡創業遭遇的困境之一，根據本研究個案的訪談資料整理分析後得知，中高齡創業者在面對高壓的體力與精神力時除了讓自己適度的休息外，其實運動也是一個不錯的紓壓方式，不然就把事業暫時放下後，讓自己放一個假不僅可以調整好自己的工作心情，也可以使自己再重新充滿工作能量而投入於事業中。

當然中高齡創業者大部分都是有家庭者，如何在事業與家庭生活中取得平衡也是一件重要的事，因為有了家庭因此創業的成功與失敗就變得相對重要，而如何評估失敗的風險與壓力也是創業者所必須考量的。據本研究之個案訪談納得知，在創業前預先做好失敗的評估和失敗時的預備方案，也是壓壓力的排解方式。能夠事業與家庭兼顧是每一個創業者的夢想，創業前先與家人溝通取得支持而在創業後時時與家人分享事業點滴，並家庭與事業並重，相信這會是中高齡創業者兼顧家庭與事業的方法。

中高齡創業者因為具有相對的人脈及社經資源，因而在創業過程中遭遇困境時也會有較多協助資源可因應。本研究依研究個案之訪談資料

歸納得知，中高齡創業者在創業過程中遇到困境時不會一味的往前衝，而是會聽取建議，從中獲得改進方案，也願意讓員工再進修以因應不斷創新的技術，不墨守成規願意因應時勢而擴增營業項目以增加營業收入。當然也會向外尋求資源，不論在原物料或者資金及技術上，一有問題即會運用人脈尋求協助，當然對於政府單位等的創業資源也會先做了解，以備不時之需，會選擇適合的工會或協會，從中取得創業上的資源協助。



第五章 結論與建議

本研究旨在探討中高齡創業者的創業目的與優勢，並從中瞭解中高齡創業者在創業過程中所遭遇的困境，而其在遭遇困境時如何承受與應對又如何解決，遇到困境時尋求何支持系統，如何獲取支持系統的資源協助。根據本研究之結果，整理並歸納出結論。

5.1 結論

經綜合本研究所探討的三個研究問題，依據研究目的與受訪者所提供的創業歷程與回饋，歸納分析研究結果，將受訪者的訪談資料整理出相關研究的主要結論說明如下，並將重要內容彙整如表 5.1。

表 5.1 個案訪談彙整表

訪談個案	A	B	C	D	E
創業歷程所屬階段	創業中期	未來願景	創業中期	創業初期	未來願景
創業優勢	1.人力資源運用的優勢 2.資金取得的優勢 3.先前工作經驗與經歷的優勢				
所遇困境	1.創業初期的高度壓力 2.如何兼顧事業與家庭生活 3.失敗的風險	1.創業初期的高度壓力 2.如何兼顧事業與家庭生活	1.創業初期的高度壓力 2.如何兼顧事業與家庭生活 3.失敗的風險	1.創業初期的高度壓力 2.如何兼顧事業與家庭生活 3.失敗的風險	1.創業初期的高度壓力 2.如何兼顧事業與家庭生活 3.失敗的風險
因應方式	學習新技術，創新產品因應需求		學習新技術，創新產品因應需求	擴增營業項目、員工再進修	多聽取建議、多觀摩別人作品
建議	1.創業前可先上一些相關之行銷與經營管理類課程，以利創業後對事業之管理及產品行銷。 2.對網路行銷多了解，並結合網路行銷，並可將事業與公益結合。				

資料來源：本研究整理。

5.1.1 中高齡者之創業目的與優勢

根據受訪的中高齡創業者，對於其創業的主要目的，歸納出以下幾項，分別為：(1) 圓自己的夢想；(2)個人興趣；(3)時間運用自由和自在的生活；(4)對身體健康狀況的考量。依本研究歸納得出中高齡創業者創業的主要目的有四個，其中可分為「內在因素」是因為個人對創業的興趣及為了完成自己對創業的夢想，另為「外在因素」的時間運用較自由與生活較自在可以兼顧到家庭，以及對個人身體健康狀況的考量。

至於中高齡創業者的創業優勢主要來自於三方面，分別為：人力資源運用的優勢；資金取得的優勢；先前工作經驗與經歷的優勢。在人力源方面因為年齡漸長對於各方面的經驗與社交層面也相對來得較廣，因此對於創業時人力資源的運用上有三方面的取得優勢：(1)由家人提供協助；(2)從朋友或社交上的人脈獲得協助；(3)從工會處獲得協助。在創業資金的取得優勢上也可歸納出三點：(1)本身自有的資金；(2)政府或銀行貸款；(3)親友資助或合資。至於在先前工作經驗與經歷方面對中高齡創業者的優勢也有下列三點：(1)做事穩重、考慮週詳；(2)待人處事認真、圓融；(3)具豐富的相關經驗、資訊取得容易。因為中高齡創業者不管是先前工作所累積的經驗、人脈或積蓄等，都使其在創業過程較具相對的優勢，而因為長時間經歷累積使其對於處理事情上更顯圓滑。

5.1.2 中高齡創業過程中遭遇的困境

本研究根據中高齡創業者在創業過程中所遭遇的主要困境分三部分來做探討，分別為：如何承受高壓的體力與精神力、如何兼顧事業與家庭生活、如何評估失敗的風險與壓力。

中高齡創業者對於創業高壓的體力與精神力如何排解及承受，包括(1)暫時放下工作轉移注意力並調整心情；(2)放假或適度的休息；(3)固定

的運動以紓解壓力。對於中高齡創業者來說，藉由休息或運動方式來保持體力，或者讓自己放下工作調整心情，都是在高壓的創業環境下得以獲得紓解的方式。

如何在家庭與事業間取得平衡，而能兼顧事業與家庭生活是每一個創業者的一大困境，根據本研究個案的訪談資料歸納出下列三點，包括(1)創業前與家人溝通取得支持；(2)創業後與家人分享事業上點滴；(3)以家庭為重，事業可請專業人士或員工打理。

當然，除了各方面的困境外，也要評估創業失敗的風險，中高齡創業者對於失敗的壓力尤其更甚於任何階段年齡的創業者，下列三點是根據本研究個案的訪談資料所歸納出的失敗風險與壓力的因應評估，其中包括(1)先做好創業失敗預備方案；(2)先做好創業各項優劣勢及財務分析；(3)增加營業項目提高營業收入。

5.1.3 中高齡創業的困境因應方式及支持系統

創業過程中難免會遭遇到困難，至於遇到困難時會採取何種措施又是因人而異。本研究依據中高齡創業者在創業過程中遭遇困境時的因應方式及支持系統分三部分來做探討，分別為：如何因應或解決困境、如何尋求朋友或其他創業者的資源協助、如何尋求政府單位的資源協。

針對本研究個案的中高齡創業者深入訪談，歸納出對於在創業過程中遭遇到困境時的因應與解決方式包括(1)學習新技術，創新產品因應需求；(2)擴增營業項目、員工再進修；(3)多聽取建議、多觀摩別人作品。對於創業者來說，因為創立的事業不同以及各方面的因素，因而在針對困境時會出現不同的因應方式與解決方式，最重要的是能夠符合自己的方式就是最好的方法。

在尋求朋友或者其他的資源協助方面，根據受訪者的訪談資料歸納出下列三點，包括(1)原物料和人員方面的協助；(2)資金方面的協助；(3)技術方面的協助。創業時最怕的就是資金的不足，以及原物料方面的短缺，而這些也都是訪談個案中所提到的，當然技術和人力的需求也是不可或缺。

而在尋求政府單位的資源協助方面，依據受訪者的訪談歸納出下列三點，包括(1)資金紓困方案；(2)政府單位開設的相關課程資源；(3)工會或協會的協助。政府公部門對於創業者的資源協助方面，很多人會覺得不太實際甚至是用不到，而且對於如何向政府單位申請協助也是一知半解，但由部分受訪者的訪談記錄中可以了解到，政府確實是對於特定族群的創業者提供了非常優渥的創業協助。

除了政府公部門的協助外，另外也有一些不屬於公部門且不以營利目的為主的協會團體等，這些團體也會針對加入的會員於創業中有任何困境時給予協助，依本研究中高齡創業者對於尋求協會協助方面歸納出三點，包括(1)原物料、技術的協助；(2)手作課程的推廣和宣傳；(3)不曾尋求協會資源協助。加入協會的會員所從事的行業一定與協會的性質相關，因此對於所遇到的困境也很容易就從協會中獲得幫助，對於創業者而言若能從所熟知的協會獲得協助不失為一個解決困境的協助來源，當然並不是所有的創業者都會加入所創事業別的協會，所以若創業中遇到困境時自然也不會考慮到協會方面。

5.2 建議

依據本研究對中高齡創業者之訪談內容，綜合整理以上結論後，提出相關建議：

5.2.1 對中高齡創業者的建議

對於中高齡創業者來說，創業是一種理想的實現更甚於夢想，因此建議中高齡創業者在創業前可以多上一些相關之行銷與經營管理類課程，當然也需為創業後可能擴大事業經營範圍而做準備，且可以結合目前行銷趨勢多做網路行銷，並可以將事業與公益結合，如此一來不但容易增加曝光率，無形中更可以提高營業額，因而可以達到事業永續經營的利基。

對於中高齡創業者來說，能夠實現事業的第二春其實那是一種理想的實現，而且更甚於夢想，創業不但是讓自己能享受生活，而且也可以利用自己較為長年的知識與經驗甚至技術……等，對社會貢獻自己的一份力量。當然中高齡創業者因為擁有豐富的創業資源，也可以利用其所擁有的資源提供給有創業想法的中高齡者，協助其他中高齡者可以實現退而不休的理想。

5.2.2 針對政府對於中高齡創業者政策的建議

政府對於企業的關注，不應該僅是關注年輕企業家，對於一些屆於退休的中高齡者也可納入創業計劃的焦點和優先事項裡。當然，年輕的一代是需要且渴望能有符合自己工作的，但通常缺乏能力以及想創業的激情。因此，在針對中高齡者擬定退休計劃措施時，政府也應該尋求各方意見，利用有效的方式向即將退休或已退休者提供創業資訊。

政府機關可為中高齡者，設計屬於這些族群的低成本或自由的創業培訓與實行方案，對於有想法卻沒有足夠創業知識的中高齡者，開設技能培訓，或開辦一些針對如何成立企業的商業計劃課程班，對中高齡創業者給予必要的培訓，讓其了解並學習如何做人事及財務方面的管理，使有意創業的中高齡者能熟悉商業啟動之程序。

中高齡者和年輕人相比，在學習上可能慢一些，所以政府就可以針對中高齡者設計一些適合的策略及學習技巧，來幫助提高中高齡者對創業的認識。也可以利用學徒計畫來幫助正處於中高齡的創業者，透過計畫來保留擁有獨特技能與有興趣開展其特殊業務的中高齡者。而這時政府就可以和民間團體合作廣設創業支援中心、設立中高齡創業培訓機構、中高齡族群創業研究協會……等，由創業成功者來做經驗分享或成立創業學習營，利用網路分享創業手冊或創業成功事例分享，讓有成功經驗者與剛創業者做經驗交流，並且可以製作創業教學經驗分享影片或節目等，這些都是對中高齡創業者最直接、最有效的助益。

例如勞動部屏東就業中心就曾邀請布蘭奇咖啡連鎖店總經理史竹清，為中高齡待業民眾分享其創業經驗，屏東就業中心主任翁素足就說，台灣已邁向高齡化社會，中高齡就業成為社會重要議題，而屏東就業中心為了幫助中高齡者開創職場第二春，特別邀請史竹清分享創業經驗，希望成為大家創業教材。

當然政府社會更應不歧視中高齡個體企業的經營融資，並多鼓勵有經驗之中高齡者參予輔導或指導活動。積極鼓勵並支持中高齡知識或技術型者，將其專利成果及特殊技術轉化為社會生產力，或者利用在其創業基礎上，因為唯有這樣才能為中高齡的知識或特殊技術者，創造更為有利的環境，使中高齡者在各方面之潛能能得到充分發展，並也為想要創業的中高齡者多提供一條有利的方向。

5.2.3 對未來研究者的建議

本研究採質性研究方式，主要是依據五位中高齡創業者為研究對象進行訪談，因受訪者之樣本數並不多，故研究結果無法過度推論或延伸，建議未來可結合量化研究，以問卷之訪問方式有助於將訪談內容增加，更

可將訪談量擴大，以此讓研究資料更加具有真實性以及便於驗證理論架構。

5.3 研究限制

本研究因受限於時間和人力之關係，因而無法擴及至更多的中高齡創業者及創業類別和範圍，又因訪問中高齡創業者時受限於訪談地點和訪談時間有限，以及訪談問題限制，因而較無法全方位的了解中高齡創業者決定創業的各個面向，因此對於研究的完整性會有相對的影響。



參考文獻

一、中文部分

1. A 輪創投 (民 108) 每日頭條財經網，想創業，我第一步該幹啥？刊出時間：2019/11/22。取自 <https://kknews.cc/finance/gple86m.html>。
2. 丁偉強 (民 81)，成功創業的趨勢導向，臺北：先見出版社。
3. 山田森一 (民 87)，中年危機管理，臺北，世界觀。
4. 王玉麟 (民 93)。研究倫理與相關議題，教育資料與研究，第 56 期，82-88 頁。
5. 王桂儀 (民 102)，藝術與設計背景者餐飲創業歷程與經營理念之研究，國立新竹教育大學藝術教育與創作碩士班碩士論文。
6. 王滢婷、成之約、廖文志 (民 97)，銀髮族適任工作類別之探討，商學學報，第 24 期，1-38 頁。
7. 台灣新社會智庫 (民 96)，中高齡創業問題的探討—日本經驗的借鏡。
8. 朱沛 (民 105)，創業管理策略過程動態視角，臺北：華泰文化事業股份有限公司。
9. 朱廷智 (民 104)，創業管理，臺北：鼎茂圖書出版有限公司。
10. 行政院主計總處，人力資源調查統計年報 (民 109)。。
11. 吳中傑、吳和懋 (民 108)，大齡創業更成功，商業周刊，第 1657 期。
12. 吳明清 (民 81)，教育研究，臺北：五南圖書出版股份有限公司。
13. 吳惠林、杜英儀、彭素玲、王怡修 ((民 103)，改善我國中高齡與高齡者勞動參與之因應對策，勞動部中華經濟研究院計畫編號 PG10401-0347。
14. 李志能 (民 91)，創業管理，臺北：五南圖書出版股份有限公司。

- 15.周育瑾（民 105）蘋果日報，新聞稿，刊出時間：2016/11/12，取自
<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20161112/974995/>。
- 16.周玟琪（民 95），高齡社會時代下我國高齡者就業對策，就業安全半年刊，第 95 卷，第 2 期，11-17 頁。
- 17.林強、姜彥福、張健（民 90），經濟研究。清華大學：經濟管理學院中國創業研究中心。
- 18.林渭川（民 108），中高齡創業文獻回顧。商管科技季刊，第 20 卷，第 1 期。
- 19.胡幼慧、姚美華（民 85）。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。臺北：巨流圖書有限公司。
- 20.范光中、許永河（民 99），台灣人口高齡化的社經衝擊，臺灣老年醫學暨老年學雜誌，第 5 卷，第 3 期，149-168 頁。
- 21.高淑清（民 89），質性的研究方法，高雄：麗文文化公司。
- 22.高淑清（民 97），質性研究的 18 堂課：揚帆再訪之旅，高雄市：麗文出版社。
- 23.許瓊文、楊雅婷（民 96），銀髮貴族經濟力活化策略，科技發展政策報導，第 5 期，35-50 頁。
- 24.陳向明（民 103），社會科學質的研究，臺北：五南圖書出版股份有限公司。
- 25.陳振遠等（民 104），創新創業首部曲，臺北：教育部。
- 26.陳輝吉（民 82），創業家—迎接全方位創業挑戰。臺北：麥田出版社。
- 27.創業定義。MBA 智庫百科。取自
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%88%9B%E4%B8%9A#.E4.BB.80.E4.B9.88.E6.98.AF.E5.88.9B.E4.B8.9A>。

28. 勞動部勞動力發展署(民 110)，失業中高齡者及高齡者創業貸款及利息補貼要點。取自：
<https://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/funding/detail/?sId=128>。
29. 普特曼.克、羅茨那(民 89)，企業的經濟性質，上海：財經大學出版社。
30. 曾進勤(民 92)，提昇高齡者社會產能之可行性探討—以開辦銀髮族店舖經驗為例，社區發展季刊，第 104 期，413-421 頁。
31. 黃瑞琴(民 93)，質的教育研究方法，臺北：心理出版社。
32. 黃群慧(民 89)，企業家激勵約束與國有企業改革，北京：中國人民大學出版社。
33. 董曉波(民 96)，農民創業者獲取創業資源中社會網路的利用，中國農學通報，第 1 期。
34. 詹明芳(民 104)，視覺藝術專業創業者之創業動機與創業歷程研究，國立臺北藝術大學文化資源學院藝術行政與管理研究所。
35. 資源定義。MBA 智庫百科。取自
<https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%88%9B%E4%B8%9A%E8%B5%84%E6%BA%90>。
36. 劉美蓉(民 94)，成功創業家生長背景與創業歷程之研究—以青創楷模為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
37. 劉常勇(民 91)，創業管理的 12 堂課，臺北：天下遠見出版公司。
38. 潘淑滿(民 92)，質性研究理論與應用，臺北：心理出版社。
39. 藍光照(民 92)，中高齡人士創業模式之研究，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文。
40. 羅中岳(民 96)，以社交生活型態為基礎之中高齡者部落格介面設計研究，大同大學工業設計研究所碩士論文。



二、英文部分

1. Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. Gerontologist, Vol.29, No.2, pp.183-190.
2. Barney J. B, & Wright, P. M.(1997), On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, CAH R S Working Paper.
3. Casson, M., 1982 , The Entrepreneur: An Economic Theory, Totowa, NJ: Barnes & Noble Boos.
4. Chandler, G. N. & Hanks, S. H.,(1994), Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities, Venture Strategies, and Venture Performance, Journal of Business Venturing, Vol.9, No.4, pp.331-349.
5. Cumming, E., & Henry, W. (1961). Growing Old: The Process of Disengagement. New York: Basic Books.
6. Drucker,Peter F. (1985). Innovation and entrepreneurship : practice and principles Harper Business, Original Press: Harper Business.
7. Elfring, T. & Hulsink, W.,(2003), Networks in Entrepreneurship: The Case of High-Technology Firms. Small Business Economics, No.21, pp.409-422.
8. Fraenkel, J. R.,& Wallen, N. E.(1996). How to design and evaluate research in education (3rd. ed.). New York: McGraw-Hill.
9. Fuchs, V. R. (1982). Time Preference and Health: An Exploratory Study, Economic Aspects of Health. Chicago: University of Chicago Press.
- 10.Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of Management Review, Vol.10, No.4, pp. 696-706.

- 11.Greenberger, D. B., and Sexton, D. L., (1988) An Interactive Model of New Venture Initiation, Journal of Small Business Management, Vol.26, No.3, pp.1-2.
- 12.Havighurst, R. J. (1965). Body Self and Society. Sociology and Social Research, No.49, pp.261-267.
- 13.Holt, D. H. (1992). Entrepreneurship: new venture creation. New Jersey: Prentice- Hall.
- 14.Kirzner ,I. ,1997“, Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process:An Austrian Approach”, Journal of Economic Literature , No.35, pp.60-85.
- 15.Kirzner, L., 1973, Competition and Entrepreneurship, Chicago: University of Chicago Press.
- 16.Lévesque & Minniti (2011). Age matters: How demographics influence aggregate entrepreneurship. Strategic Entrepreneurship Journal, Vol.5, No.3, pp.269-284.
- 17.Lichtenstein & Brush(2001). How do ”resource bundles” develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.26, No.3, pp.37-58.
- 18.Low, M.B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and FutureChallenges, Journal of Management, Vol.14, No.2, pp.139-161.
- 19.Maddox, G. L. (1968). Disengagement theory: A critical evaluation. Gerontologist, Vol.4, No.2, pp.80-83.
- 20.Neuman, W.K. (2003). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches, Boston: Allyn and Bacon.
- 21.Nye, J. F. (1976). Water flow in glaciers: Jökulhlaups, tunnels and viens. Journal of Glaciology, Vol.17, No.76, pp.181-207.
- 22.Parker, S. C. (2009). The Economics of Entrepreneurship. Cambridge: Cambridge University Press.

23. Patton, M.Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods (2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage.
24. Powell, D. James, and Bimmerle, E. Cahrls, (1980) “A Model of Entrepemneurship: Moving Toward Precision and Complexity” Journal of Small Business Management, No.1, pp.33-37.
25. Rodgers, R., & White, J. (1983). Family development theory. In P. Boss, W. Dotherty, R. LaRossa, W. Schumm, S. Steinmetz. (Eds.), Sourcebook of Family Theories and Methods: A Contextual Approach. New York: Plenum Press.
26. Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
27. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review, Vol.25, No.1, pp.217-226.
28. Sieber, J. E. (1992), Planning Ethically Responsible Research: A Guide for Students and Internal Review Boards, Newbury Park, CA: Sage.
29. Siropolis, N. C. (1989). Small Business Management: A Guide to Entrepreneurship. Boston: Houghton Mifflin.
30. Steneck, N. H. (2007). ORI introduction to the responsible conduct of research. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
31. Stevenson, H., Roberts, M., & Grousbeck, H., 1994, New Business Ventures and the Entrepreneur, New York: Mc Graw-Hill.
32. Suhmidt-Burr, H. (1972). Bericht uber die Arbeit in der Abteilung Tierernahrung am Nationalen Landwirtschaftlichen. Forschungsinstitut in Tunisien. INTRAT, Project FE/302, Tunis.
33. Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.26, No.2, pp.57-80.

34. United Nations (2013), World Population Prospects : The 2012 Revision.
35. Weick, K. E. (1993), Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. in J. K. Murnighan (Eds.). Social psychology in organizations: advances in theory and research. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
36. Woodward, W., (1988), A Social Network Theory of Entrepreneurship: an Empirical study, PhD Thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
37. Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.



附錄一 訪談同意書

親愛的受訪者，您好：

我是南華大學企業管理學系管理科學碩士班研究生，本研究主題為「中高齡創業優勢與歷程之個案研究」：以台灣地區中高齡創業者個案為例。研究目的在於探討中高齡創業優勢與歷程的個案之創業優勢、創業歷程、創業資源，並從中了解個案面對創業時的困境因應之道，以及創業欲達之目標與創業資源運用。

本研究擬進行訪談次數為一到三次，於每次預約訪談時間預計 40 至 60 分鐘，並為日後方便資料分析與整理，訪談過程將進行全程錄音；並尊重個人意願選擇訪談時間與地點，希望在不受干擾與寧靜之環境當中進行。

在您接受訪談過程當中，您能重新檢視人生經歷並反思您的生命經驗與感受。於訪談過程當中，若您感受到有任何不洽當之處，隨時可以提出不想回答，亦或是中止與退出訪談之要求。

訪談內容將加以保密，運用於學術研究之用，內容不作其他用途；研究報告之呈現將會基於研究倫理之個人隱私保密原則，並刪除訪談內容中能辨識您身分的資料。非常感謝您願意提供個人之寶貴之資料與重要資源等意見，促使本研究順利加以進行。並再次誠心誠意邀請您參與本研究的訪談。

敬祝 健康快樂 事業長紅

南華大學企業管理學系管理科學碩士在職專班

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：李莉茜 敬上

本人已詳細閱讀訪談同意書，瞭解本人於研究中權益並同意接受訪談。

受訪者(簽名)：_____

訪談日期：_____年____月____日

附錄二 訪談大綱

親愛的受訪者，您好：

本研究是以具備中高齡創業之個案為研究訪談對象，主要在探討中高齡創業個案的創業優勢、創業歷程、創業資源與支持系統，希望藉由您的觀點能更進一步了解個案面對經營困境的因應之道，以及創業欲達之目標與創業資源運用及其創業優勢，以作為日後屆齡退休人士想自行創業之參考。

本訪談資料僅作為學術研究之用，涉及個人辨識資料，研究者謹遵守研究倫理並加以保密。您分享寶貴的經驗與意見，對於本研究或國內中高齡創業者有莫大助益，誠心感謝您願意提供資源與寶貴之經驗，並撥冗接受本研究訪談，謹此致謝。

指導教授：涂瑞德 博士

研究生：李莉茜

受訪者的基本資料

受訪者的基本資料		受訪日期： 年 月 日	
1.姓名：		2.性別： <input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女
3.年齡：		4.最高學歷：	
5.先前工作經驗：		6.任職年資：	

訪談大綱

一、中高齡創業者的創業優勢與目的為何？

1. 您創立新事業的目的為何？
2. 您覺得中高齡創業者，在人力資源運用有哪些優勢？
3. 您覺得中高齡創業者，在資金取得有哪些優勢？
4. 您覺得中高齡創業者，在工作經驗與經歷有哪些優勢？

二、中高齡創業者在創業過程中遇到的困境？

- 5.您在創業初期，如何承受創業高壓的體力與精神力？
- 6.您在創業初期，如何取得兼顧事業與家庭生活？
7. 您在創業初期，對於創業失敗的風險與壓力因應方式為何？

三、中高齡創業者在創業過程中遇到困境的因應方式及支持系統為何？

- 8.您在創業過程中，遇到困境時，如何面對或解決？
- 9.您在創業過程中，遇到困境時，如何尋求朋友或其他創業者的資源協助？
- 10.您在創業過程中，遇到困境時，如何尋求政府單位的資源協助？

11.您在創業過程中，遇到困境時，如何尋求協會的資源協助？

